

UDK33

ISSN 1330-1039

EKONOMSKA MISAO I PRAKSA
ČASOPIS SVEUČILIŠTA U DUBROVNIKU

ECONOMIC THOUGHT AND PRACTICE
PERIODICAL OF THE UNIVERSITY OF DUBROVNIK

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
DUBROVNIK



UNIVERSITY OF DUBROVNIK
DUBROVNIK

Izdavač/Published by
SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

Glavni i odgovorni urednik/Editor in Chief
Duro BENIĆ

Uredništvo/Editorial staff

Ivo BAN - University of Dubrovnik, Duro BENIĆ - University of Dubrovnik, Rita CASTELLANI - University of Perugia, Italy, Iraj HASHI - Staffordshire University, United Kingdom, Brano MARKIĆ - University of Mostar, Bosnia and Herzegovina, Ivan PAVIĆ - University of Split, Kunitbert RAFFER – University of Vienna, Austria, Paul ROOSENS – University of Antwerp, Belgium, Vesna VRTIPRAH – University of Dubrovnik

Tajnik uredništva/Editorial Board Secretary
Davorka TURČINOVIĆ

Prijevodi i korektura na engleskom/Translation and proof-reading into English
Martina FRANCESKOVIĆ

Adresa izdavača /Publisher's address
Sveučilište u Dubrovniku
20000 Dubrovnik, Branitelja Dubrovnika 29

Telefon/Telephone: +385 (0) 20 445-708
Telefax: +385 (0) 20 445-770

e-mail: ekon.misao@unidu.hr

Radovi objavljeni u časopisu EKONOMSKA MISAO I PRAKSA referiraju se u sekundarnim publikacijama:
Journal of Economic Literature, Pittsburgh;
DOAJ – Directory of Open Access Journals, Lund University, Lund;
EBSCO Publishing, Ipswich, MA, USA;
CABI; Wallingford, UK;
Hrčak;
ProQuest

Časopis izlazi dva puta godišnje
Izдавanje časopisa Ekonomski misao i praksa novčano podupire Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske

Kazalo

IZVORNI ZNANSTVENI RAD

Boris Radovanov, Aleksandra Marcikić

**UNCERTAINTY AND DISAGREEMENT
IN INFLATION FORECASTING**

3

PRETHODNO PRIOPĆENJE

Vladimir Njegomir, Dragan Stojić, Dragan Marković

**LIBERALISATION, MARKET CONCENTRATION AND
PERFORMANCE IN THE NON-LIFE INSURANCE
INDUSTRY OF EX-YUGOSLAVIA**

21

Marko Paliaga, Željko Strunje

**ULOГA URBANOГ MARKETINGA U FUNKCIJI
PRIVLAЧENJA DIREKTNIH STRANIХ ULAGANJA U
HRVATSKIM GRADOVIMA**

41

Douglas G. Omotor

NIGERIA AND THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS

59

Valerija Botrić

**STRUCTURAL UNEMPLOYMENT AND ITS
DETERMINANTS IN SOUTHEAST EUROPE**

81

Joško Sindik

**ISTAŽIVANJE POSLJEDICA MOTIVIRANOSTI
ZAPOSLENIKA RAZLIČITOG STUPNJA
STRUČNE SPREME**

101

Ana Težak, Darko Saftić, Zdravko Šergo

**RELATIONSHIP BETWEEN CULTURAL/ARTISTIC
EVENTS VISITATION AND OTHER
ACTIVITY-BASED TOURISM SEGMENTS**

121

PREGLEDNI RAD

Klára Fabianková, Petr Chalupecký, Zdenka Jeřábková
ŠIK'S REFORM IN MONETARY ECONOMY IN CSSR **139**

Ivan Kotliarov
**A RISK-INCOME METHOD OF ROYALTY RATE
CALCULATION IN CASE OF FRANCHISING** **161**

Marinela Dropulić Ružić
**KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U HOTELSKIM
PODUZEĆIMA - SLUČAJ HRVATSKE** **171**

Dario Grgić, Gordana Kordić
**ANALOGIJA KRIZE ZEMALJA S MARGINE EUROZONE
S KRIZOM U BOSNI I HERCEGOVINI I HRVATSKOJ** **203**

Anita Pavković, Davor Vedriš
**REDEFINIRANJE ULOGE AGENCIJA ZA
KREDITNI REJTING U SUVREMENOM
FINANCIJSKOM SUSTAVU** **225**

STRUČNI RAD

Branislav Đurica
**MODEL UPRAVLJANJA SISTEMOM KVALITETE
U OSIGURAVAJUĆEM DRUŠTVU** **253**

Goran Pranjić
**INFLUENCE OF BUSINESS AND COMPETITIVE
INTELLIGENCE ON MAKING RIGHT
BUSINESS DECISIONS** **271**

Vlatka Bilas, Sanja Franc, Aleksandra Cota
**PREDPRISTUPNI FONDOVI EUROPSKE UNIJE I
REPUBLIKA HRVATSKA** **289**

Upute suradnicima **311**

Contents

ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER

Boris Radovanov, Aleksandra Marcikić

**NEIZVJESNOST I NESLAGANJE U
PREDVIĐANJU INFLACIJE**

3

PRELIMINARY COMMUNICATION

Vladimir Njegomir, Dragan Stojić, Dragan Marković

LIBERALIZACIJA, KONCENTRACIJA TRŽIŠTA I

PERFORMANSE U INDUSTRIJI NEŽIVOTNOG

OSIGURANJA NA TERITORIJU BIVŠE JUGOSLAVIJE

21

Marko Paliaga, Željko Strunje

THE ROLE OF URBAN MARKETING IN

ATTRACTING FOREIGN DIRECT

INVESTMENT IN CROATIAN CITIES

41

Douglason G. Omotor

NIGERIJA I GLOBALNA GOSPODARSKA KRIZA

59

Valerija Botrić

STRUKTURNΑ NEZAPOSLENOST I NJEZINE

DETERMINANTE U JUGOISTOČNOJ EUROPİ

81

Joško Sindik

RESEARCH OF THE MOTIVATION CONSEQUENCES

AT EMPLOYEES WITH A DIFFERENT

EDUCATION LEVEL

101

Ana Težak, Darko Saftić, Zdravko Šergo

ODREĐIVANJE POVEZANOSTI IZMEĐU POSJETA

KULTURNO-UMJETNIČKIM MANIFESTACIJAMA I

INTERESA PREMA OSTALIM TURISTIČKIM

SEGMENTIMA TEMELJENIM NA AKTIVNOSTIMA

121

REVIEW

Klára Fabianková, Petr Chalupecký, Zdenka Jeřábková
**ŠIKOVA REFORMA MONETARNE EKONOMIJE U
ČEHOSLOVACKOJ** **139**

Ivan Kotliarov
**METODA SMANJENJA RIZIKA U IZRAČUNU STOPE
NAKNADE ZA KORIŠTENJE INTELEKTUALNOG
VLASNIŠTVA U SLUČAJU FRANŠIZINGA** **161**

Marinela Dropulić Ružić
**CORPORATE GOVERNANCE IN HOTEL
COMPANIES - THE CASE OF CROATIA** **171**

Dario Grgić, Gordana Kordić
**ANALOGY OF CRISIS IN SOME EUROZONE
COUNTRIES WITH THE CRISIS IN
BOSNIA AND HERZEGOVINA AND CROATIA** **203**

Anita Pavković, Davor Vedriš
**RETHINKING CREDIT RATING AGENCIES' ROLE IN
CONTEMPORARY FINANCIAL SYSTEMS** **225**

PROFESSIONAL PAPER

Branislav Đurica
**THE QUALITY SYSTEM MANAGEMENT
MODEL IN THE INSURANCE COMPANY** **253**

Goran Pranjić
**UTJECAJ POSLOVNE INTELIGENCIJE I
INTELIGENCIJE KONKURENTNOSTI U
DONOŠENJU ISPRAVNIH POSLOVNIH ODLUKA** **271**

Vlatka Bilas, Sanja Franc, Aleksandra Cota
**EUROPEAN UNION PRE-ACCESSION FUNDS AND
THE REPUBLIC OF CROATIA** **289**

Instructions to contributors **311**

IZVORNI ZNANSTVENI RAD

ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER

Boris Radovanov, M. Sc.

Teaching assistant

Faculty of Economics Subotica - Serbia

E-mail: radovanovb@ef.uns.ac.rs

Aleksandra Marcikić, M. Sc.

Teaching assistant

Faculty of Economics Subotica - Serbia

E-mail: amarcikic@ef.uns.ac.rs

UNCERTAINTY AND DISAGREEMENT IN INFLATION FORECASTING

UDK / UDC: 336.748.12

JEL klasifikacija / JEL classification: E31

Izvorni znanstveni članak / Original scientific paper

Primljeno / Received: 13. listopada 2010. / October 13, 2010

Prihvaćeno za tisku / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Abstract

This paper tries to explain how the new adopted strategy of inflation targeting can help in improvement of inflation forecasting accuracy comparing with the price maker's and consumer's inflation expectations. For the further analysis authors use well known univariate time series models and structural models. However, the same model can produce the opposite results according to the methodology of involved inflation indicator. Therefore, this paper uses compared analysis for two separated inflation indicators, the core inflation and the consumer price index, emphasizing the differences in methodology and forecasting accuracy. Thus, the final goal is to test forecast efficiency by decreasing the errors between inflation expectations and real inflation values.

Key words: *uncertainty, disagreement, inflation forecasting*

1. INTRODUCTION

Expected inflation plays a central role in the analysis of monetary policy and business cycles. Many questions about how much expectations matter, types of expectations, how quickly they respond to changes in policy regime, and many others are opening the issue of expectation importance.

In many macroeconomic models, people share common information set and form expectations based on those information. Therefore, based on our models, we often assume that everyone has same expectations.

The quick literature review we start with Mankiw, Reis and Wolfers (2003) notion that disagreement about inflation is correlated with a host of macroeconomic variables. This view shows consistency with the theoretical models of Lucas (1973) and Townsend (1983) where heterogeneity in agent's beliefs plays a main role. The central explanation of an assumption that agents have heterogeneous information shows that dispersion in beliefs reflects differences in information sets. Also, differences may reflect heterogeneity by the level of updating agent's beliefs. Therefore, Mankiw and Ries (2002) and Carroll (2003) propose an elegant updating model for expectations where only a part of participants update their beliefs every period. Finally, Brock and Hommes (1997) and more recently Branch (2007) analyzed agents who choose between different forecasting models each period.

None of these explanations can provide an entirely satisfactory explanation for the biases observed in inflation expectations and the positive relationships between the cross-sectional dispersion of inflation beliefs and the level of inflation rate.¹

This paper starts from the point that disagreement about expectations is itself an interesting variable in creating and understanding monetary policy and the business cycle. More important, we seek for the correlations between disagreement about expected inflation and other aggregate variables that are more commonly of interest to economists. Furthermore, the extent of such disagreement varies systematically over time in a way that reflects the level and variance of current inflation. This fact raises the possibility that disagreement may be a key to macroeconomic dynamics.²

The central explanation about continuous existence of disagreement between industry leaders, consumers and the financial sector is an assumption that all price-making participants have heterogeneous information so that dispersion in beliefs reflects differences in information sets. Furthermore, differences may reflect heterogeneity in the rate in which market participants update their beliefs.

2. MARKET EXPECTATIONS

Differences in market participant's beliefs and their importance in economic analysis have been emphasized by early work of Arthur Cecil Pigou (1927) and John Maynard Keynes (1936)³. The market participants have no choice but to forecast at least elements of the future because nearly all economic decisions look toward it. Specifically, investment decisions incorporate the decision maker's expectations concerning factors believed to affect future value

¹ Capistran, C. and Timmermann, A. (2008) Disagreement and Biases in Inflation Expectations, Banco de Mexico Working Paper, 2008-18

² Mankiw, Gregory, Reis Ricardo, and Wolfers Justin (2003) Disagreement about Inflation Expectations, NBER/Macroeconomics Annual, MIT press, page 210.

³ Paseran, M.H. and Weale, M. (2006) Survey Expectations. Handbook of Economic Forecasting, North – Holland, Amsterdam

of observed economic indicator. The decision maker finally integrates these views into expectations in addition with possible risk. Hence, the inflation expectation values are higher than the real inflation value, in most cases.

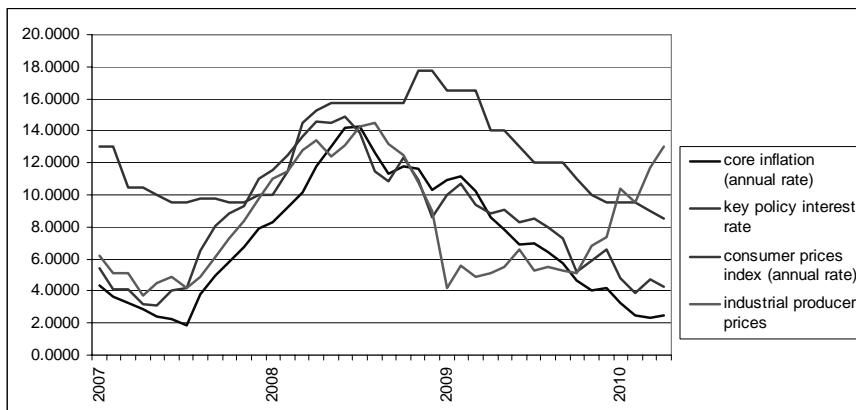
The range of problems in forecasting inflation expectations can frustrate an analyst. One of the problems could be the limitation of economic data where the time lag plays an important role in understanding present market situation. The next problem shows the biases in data measurement of series according to applied method or available data set. These or similar problems cause a series of misunderstandings in forecasting expectations, but at the other side create a space for the future research.

3. INFLATION FORECASTING

3.1. Preliminary review of core inflation and consumer prices

In September 2006, Central bank of Serbia (NBS – Narodna Banka Srbije) adopted the new monetary police framework in regime of core inflation as means in the transition period towards complete implementation of inflation targeting strategy. According to maintaining the price stability, the Central bank designs inflation movements using one of the most popular monetary tools, the key policy interest rate.

There are many types of inflation dependent on the group of product or service prices included into the calculation of the inflation. Therefore, the proposed types of inflation could provide certain information, but they also exist as objects of possible manipulations. Especially, the core inflation, as one of the important pillars in executing modern inflation targeting strategy, excludes some prices with strong influence on household budgets with purpose of decreasing unpredictable movements in forming final prices. Hence, the core inflation creates a controllable price level by omitting the seasonal food prices, the structural changes in oil price and government regulated prices. According to previous notions, many authors have considered the core inflation as an incomplete image of the total market price movements and suggest the consumer price index, which reflects the prices of final goods.



Source: <http://www.nbs.rs/export/internet/cirilica/80/index.html>

Figure 1. The review of the three types of inflation and the key policy rate

The key policy rate, as an important monetary policy tool, is being adjusted according to the level of prices and represents one of the factors in future price movements affecting indirectly the aggregate demand by regulating lending and deposit interest rates level.

3.2. Univariate time series modeling and forecasting

As we mentioned the different types of inflation, there are also different inflation models showing diversity of the forecasting properties between models over the periods that covers the changes. There is no ground for choosing a policy model on the basis of forecasting performance alone, but different models can be useful for different purposes.

After the preliminary review of the data, the first step in inflation modeling is an implementation of univariate time series model, which only use information enclosed in their own past values and possibly current and past values of an error term. The presented model forms will be able to detect future values of price levels due to past inflation and its regularities tracking process.

An appropriate model building approach involves three steps:
 Identification – determining the order of the model required to capture the dynamic features of the data
 Estimation – calculating the parameters of the model
 Diagnostic checking – determining whether the model specified and estimated is adequate.

Using iteration process mentioned before, we create two model forms that capture in the possible best way the regularities in core inflation and consumer price indices.

The model form used in detecting time variation features of the core inflation combines the autoregressive and moving average process. The general model could be written as:

$$y_t = \mu + \sum_{i=1}^p \phi_i y_{t-i} + \sum_{i=1}^q \theta_i u_{t-i} + u_t$$

(1)

where the specific univariate core inflation model estimated for Serbia in period January 2007 – April 2010 contains the following form:

$$\hat{y}_t = 0,7963 + 0,4688 \cdot y_{t-1} + 0,1758 \cdot u_{t-1} - 0,8196 \cdot V_t$$

(2)

where

y_t – the continuous returns of core inflation

u_{t-1} – the lagged white noise

V_t – dummy variable (to exclude high changes in core inflation)

According to the presence of non-stationarity in time series detected in the first step of the model building, we took two correction decisions. First, the original time series are transformed in the continuous compounded returns in order to achieve variable stationarity. Second decision involved introduction of a dummy variable, V_t , in the model estimation process. The dummy variable was used to select appropriate data for further analysis by eliminating extremely high changes of the core inflation over time; for example, the value of core inflation in august 2007 was increased for 69% compared to the previous month.

The univariate core inflation model presented above is known as ARMA(1,1), but it also includes dummy variable for eliminating big changes in time series. This model explains 72,79% of the core inflation variability and with statistical significance of all four coefficients could be of great help in forecasting the future value of core inflation.

The explained manipulation feature of core inflation enforces the researchers to repeat the above mentioned procedure on consumer price index time series. The step-by-step model specification approach guides us to the final univariate time series model for the consumer price index (same period, for Serbia):

$$\pi_t = 0,5489 + 0,4758 \cdot \pi_{t-1} - 0,2844 \cdot \pi_{t-2} + 0,4189 \cdot \pi_{t-3} + 0,2131 \cdot \pi_{t-4} - 0,2657 \cdot \pi_{t-5} + 0,1518 \cdot \pi_{t-6} - 1,4586 \cdot u_{t-1} - 0,5711 \cdot V_t$$

(3)

where

π_t – the continuous returns of consumer price indexes

The information criterion, which represents the adjusted residual variance for the number of degrees of freedom, like Akaike info critetion or Schwarz – Bayesian info criterion, is minimized according to the specified model form known as ARMA(6,1) with correction for extremely high changes in

consumer price index over time. Explaining 85,99% of the total consumer price index changes and with statistical significance of all model coefficients, the ARMA(6,1) model creates a good base for observing time development of the future retail prices.

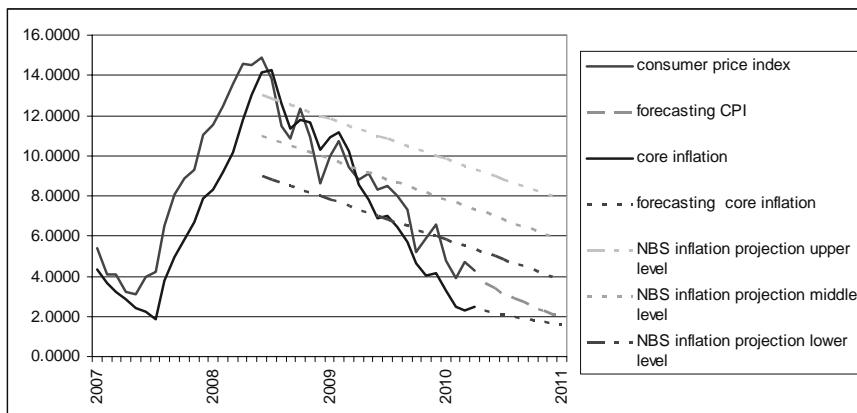


Figure 2. Forecasting core inflation and consumer price index

The above presented graphical example indicates the disagreement between univariate time series model forecasting and NBS inflation projection. The inflation projection and targeting process of NBS reclines on the assumption that the inflation level will return to the range between projection borders in the second part of year, regardless to the low level of inflation in the last couple of months in 2009 and first five months in 2010.

The possible disagreement could be explained by the fact that the univariate time series models are usually a-theoretical, implying that their construction and use is not based upon any underlying theoretical model of the behavior of a variable. Instead, time series models are an attempt to capture empirically relevant features of the observed data that may have arisen from a variety of different structural models⁴.

3.3. Structural inflation modeling

According to the National Bank inflation projection which includes many of the possible macroeconomic changes in national economy and abroad, the potential analysis in this section will be directed to the structural models. The possible set of macroeconomic variables could be divided between variables with immediate influence on the monetary policy and variables with indirect impact on

⁴ Brooks Chris (2004) Introductory Econometrics for Finance, Cambridge University Press, Cambridge, page 229.

the future price changes. Nevertheless, each of them has to be equally positioned in the next structural models.

Using the “general to specific” approach in adequate model form selection, we create a potential model for the in-sample and out-of-sample forecasting which assists in inflation projection process.

The structural modeling process encompasses the core inflation and the consumer price index both depending on the series of macroeconomic variables, written in the following form.

Table 1
Core inflation and consumer price index structural models

Variable	Core inflation	Consumer price index
Intercept	-18,2167	-17,2293
Inflation expectations ($E\pi_{t+1}$)	0,3702	0,5822
Key policy interest rate	0,8249	0,3603
Average earnings	0,0001	0,0001
Oil price	0,0463	0,0598
Currency exchange rate (EUR/RSD)	0,0452	0,0888
Adjusted R ²	0,9361	0,8652

Before the general to specific variable selection approach has been started, the initial modeling process involved eleven macroeconomic variables, which influence the monetary policy creation. After eliminating multicollinearity between involved independent variables and achieving the statistical significance of remaining variables, we got two separated models presented in Table 1.

The presented table shows the same independent variables included in explaining the level of inflation, where the first model explains seven percentages more of dependent variable variability than the second model. Also, the second model provides seven percentages less of how well future outcomes are likely to be predicted by the model. The models demonstrate bigger influence of the inflation expectations on the consumer price index than on the core inflation, while the central bank policy interest rate indicates a stronger impact on the core inflation. Furthermore, the significant influences of the oil price movements and the currency exchange rate on dependent variable are more visible in the second model. According to previous analysis, a possible inference shows more government prevalence in regulating future core inflation than in the consumer price index which is more market determined. Hence, the consumer price index is less explainable than the government controllable core inflation.

On the other hand, modeling inflation expectations can be of great help in tracking possible changes in price maker’s decisions. As we mentioned before, the inflation expectations have a big influence on inflation level. Hence, modeling process is inevitable in cognition what kind of market changes cause the

movements in market participant's opinion. Therefore, the following model form in Table 2. fulfills all statistical requirements using the one leg variables.

Table 2
Inflation expectations structural model

Variable	Inflation expectations	t - statistic
Intercept	7,4525	3,0251
Consumer price index (-1)	0,0034	0,4119
Inflation expectations (-1)	0,9503	11,1927
Exchange rate (-1)	-0,0685	-2,6781
Key policy interest rate	-0,0901	-1,1336
R ²	0,9464	

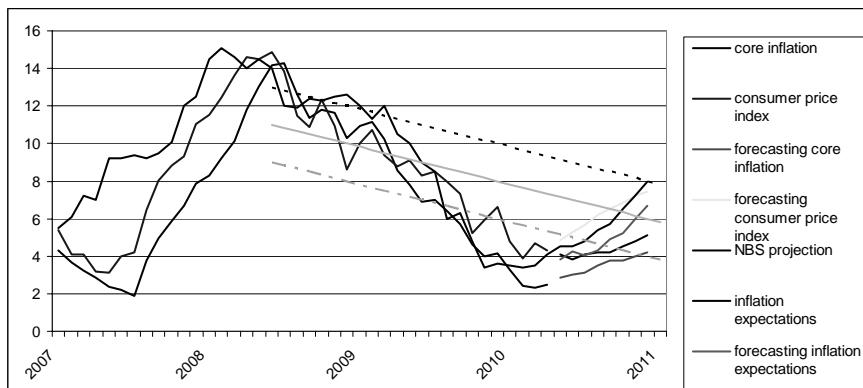
The inflation expectations are price or policy maker's opinion about future inflation movements. Consequently, the expectations are created using the previous macroeconomic indicators. Reviling the possible expectations helps the policy makers particularly in the process of inflation targeting.

3.4. Comparison of forecast dominance between time series and structural models

As we mentioned before, a-theoretical time series models use the same data as in the model building process for a forecasting and provide simplicity in future values estimation. On the other hand, structural model because of a chain of the involved independent variables has the problem to create out-of-sample forecast accuracy. One of the possible solutions is to create an initial assumption based on several independent forecasting analyses executed by a number of macroeconomic competent institutions.

The forecasting process from the structural model is based on the assumptions of frozen wages in public sector and unexpressed growth in private sector until the end of year 2010. It also relies on assumptions of powerful impact on inflation level due to the price makers and consumer inflation expectations and global environment reflected through an accelerated growth in crude oil prices. If demand continuously keeps an achieved low level, it is expected that the Central Bank will impoverish current monetary restrictions and persist in decreasing the key policy interest rate. On the other side, the strategy of Central Bank is to keep actual exchange rate and to undertake every possible monetary action to stop a further devaluation of domestic currency.

Considered every presented forecast assumption as whole, we create an out-of-sample analysis and compare it with previous time series forecasting (presented in Figure 2.) and also with the Central Bank projection and the price makers inflation expectations (both shown below in Figure 3.)



Source of inflation expectations: Market agencies Strategic Marketing, Rojters and IZIT

Figure 3. NBS inflation projection and structural model forecasting

The projection of NBS and forecasting process using structural models both present a return into the inflation targeting with established upper and lower level. A moderate growth is present in every employed structural model. The difference between forecasting using time series models and structural models are essential because time series models do not recognize the movements in economic environment especially indicators highly correlated with inflation.

4. DISAGREEMENT AMONG INFLATION EXPECTATIONS

One of the goals in this paper is to test forecasting efficiency by decreasing the errors between inflation expectations and real inflation values. Comparing these sometimes-confronted values, we tend to a suitable model and to more predictable errors.

There are many tests of forecast efficiency commonly found in the literature providing complementary evidence based on the estimates of inflation expectations is a sample. In Tables 3-6. four different efficiency tests on both errors in core inflation and consumer price index are presented. The followed methodology is takeover from the Mankiw, Reis and Wolfers (2003) working paper⁵ with an application about inflation movements at Serbian market.

⁵ See Mankiw Gregory, Reis Ricardo, and Wolfers Justin (2003) Disagreement about Inflation Expectations, NBER/Macroeconomics Annual, MIT press, pp 228-229

Table 3
Testing for biases

	Core inflation	Consumer price index
α (mean error)	-1,0573 (-3,1421)	-2,3186 (-6,0045)
t - statistic		

Using the model formulation $\pi_t - E_{t-1}\pi_t = \alpha$, where $\pi_t - E_{t-1}\pi_t$ represent a disagreement between real inflation value and inflation expectations or a forecasting error, we took the first efficiency test for biases and shown the statistical significance of mean error coefficients in both, the core inflation and the consumer price index. The above presented results declare the stationarity in difference between real inflation data and inflation expectations through time and show the small magnitude of the bias.

Table 4
Regressing the forecast error and inflation expectations

	Core inflation	Consumer price index
α	0,9157	-0,6279
t - statistic	(1,0252)	(-0,5936)
β	-0,2081	-0,1783
t - statistic	(-2,3641)	(-1,7107)
R ²	0,1282	0,0715

The following form $\pi_t - E_{t-1}\pi_t = \alpha + \beta \cdot E_{t-1}\pi_t$ regresses the forecast errors, as a difference between inflation values and inflation expectations, and inflation expectations. Table 4. tests whether there is information in price makers inflation expectations that can be used to predict forecasting errors. Both models show no predictive power and weak influence of the inflation expectations on the forecast errors.

Table 5
Persistence of forecast errors

	Core inflation	Consumer price index
α	-0,2296	-0,2965
t - statistic	(-0,9364)	(-1,1231)
β	0,7822	0,8778
t - statistic	(7,5979)	(11,2315)
R ²	0,6094	0,7732

The following form $\pi_t - E_{t-1}\pi_t = \alpha + \beta \cdot (\pi_{t-1} - E_{t-2}\pi_{t-1})$ is asking whether current month errors can be forecasted based on previous month errors. Statistically, this regression shows the autocorrelation model form that exploits the last month forecasting errors in creating an evidence of the future errors. Both models have statistical significance in slope coefficient and high level of dependent variable explanation, although there is only one lagged variable

included. Experimenting with longer lags does not change these results significantly. β_{t-1}

Table 6a

Utilization of macroeconomic data in forecasting core inflation errors

Variable	Coefficient	t – statistic
Intercept α	13,8201	5,3295
Unemployment (-1) β	-0,0169	-5,5144
Inflation expectations (-1) γ	-0,0966	-1,3449
R ²	0,4811	

Table 6b

Utilization of macroeconomic data in forecasting consumer price index errors

Variable	Coefficient	t – statistic
Intercept α	-6,5151	-1,5844
Inflation rate (-1) β	0,2046	2,7069
Gross Domestic Product (-1) γ	0,000027	1,6348
BELEX15 (-1) δ	-0,0018	-5,4412
Wages (-1) ω	-0,0001	-1,7493
R ²	0,6667	

Table 6a. presents the forecasting core inflation errors model form for best exploited macroeconomic data as $\pi_t - E_{t-1}\pi_t = \alpha + \beta \cdot u_{t-1} + \gamma \cdot E_{t-1}\pi_t$
Where u_{t-1} shows the one lagged unemployment variable.

Table 6b. shows the forecasting consumer price index errors model form for the best utilize macroeconomic data

$$\pi_t - E_{t-1}\pi_t = \alpha + \beta \cdot \pi_{t-1} + \gamma \cdot gdp_{t-1} + \delta \cdot belex15_{t-1} + \omega \cdot w_{t-1} \quad (4)$$

According to this type of efficiency testing the researchers are able to estimate the influence of the publicly available information on decreasing forecasting errors. Due to the general to specific model specification approach and correlation among macroeconomic variables and forecasting errors, there are different model forms dependent on involving the core inflation or the consumer price index.

Table 6a. shows that with changes of an unemployment rate in previous month there are opposite movement of forecasting errors, just like in case of one lag inflation expectations. Table 6b., on the other hand, presents totally different model form by showing the same direction of one lag consumer price index and gross domestic product with forecasting errors. Also, model contains two lagged variable with opposite direction, the Serbian stock market index BELEX15 and wages. The presented variables are mostly used in updating future economy decisions. However, both models leave too much of empty space in explanation forecasting errors showing that the models are 51,89% and 33,33% explained by

the stochastic factors. In both cases the macroeconomic data suggesting that inflation expectations do not adequately account for recent available information. One of important conclusions in this section is to notice a difference in making a decision between real sector and financial sector. The mentioned independent variables in previous two tables indicate the data that cause disagreement between these two most important sectors of economy.

5. UNCERTAINTY ABOUT DISAGREEMENT

Forecast uncertainty about disagreement is playing an increasingly important role in monetary policy making. As far as we know, there are no published information about uncertainty by official policy makers especially information that declare two separated components of uncertainty, component common to all forecasters or systematic part (λ_{th}) and idiosyncratic errors (ε_{th}).

$$e_{th} = \lambda_{th} + \varepsilon_{th}$$

(5)

$$\lambda_{th} = \sum_{j=1}^h u_{tj}$$

(6)

The sum of all components is presented as e_{th} . The common component (λ_{th}) represents the cumulative effect of all shocks that occurred in h periods. Equation (5) specifies λ_{th} as the accumulation of all monthly aggregate shocks u_{tj} over the forecast horizon.

On the other hand, the idiosyncratic errors capture forecaster heterogeneity due to the difference in information acquisition and processing, interpretation and judgment of forecasting models. Additionally, the common component and idiosyncratic disturbances are assumed to be uncorrelated.

The further analysis requires the involvement of observed disagreement (d_{th}) among decision makers as the variance of their point, given in the following form

$$d_{th} = \frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N (\varepsilon_{th} - \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \varepsilon_{th})^2$$

(7)

The sample variance d_{th} is the random variable prior to observing forecasts. Using expectations, we get the non random disagreement, denoted as D_{th} .

$$D_{th} = E(d_{th}) = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \sigma_{\varepsilon|ith}^2$$

(8)

Thus, D_{th} is determined by the average variance of idiosyncratic errors.

The uncertainty of any specific individual is measured by the variance of individual forecast error, and can be expressed as

$$U_{th} = \text{Var}(\lambda_{th} + \varepsilon_{th}) = \sigma_{\lambda|th}^2 + \sigma_{\varepsilon|th}^2$$

(9)

The forecast uncertainty (equation (8)) is comprised of two components, perceived uncertainty associated with forthcoming common shocks and idiosyncratic shocks.

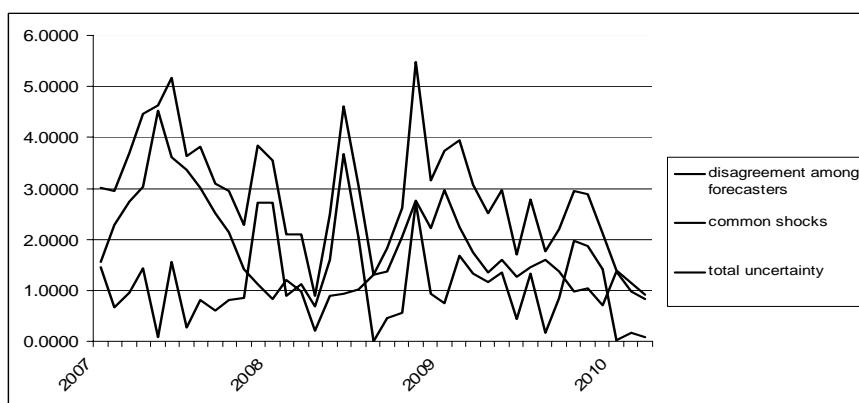


Figure 4. Components of forecast uncertainty

The figure 4. shows that there were not only changes frequently occurred in total expectations uncertainty through the observed time horizon, but also often changes in level of uncertainty between two separated components. It means that there were some changes in monetary policy and market environment especially during the last two years facing with the consequences of world economic crises.

During the first observed year it is obvious the high level of total disagreement variance mostly caused by individual forecasting errors. Also, the systematic part of uncertainty about disagreement was on a low level showing the government policy stability, but at the same time a suspicion of the price makers towards presented monetary and macroeconomic stability. Furthermore, year 2008 depicted the stability in individual beliefs mostly caused by the fall of global financial system which brings us a decreasing of the aggregate demand. At the same time, the government struggled to maintain achieved level of market stability but they succeed only in short term returning on high level of expectation's uncertainty. Year 2009 and few months in 2010 show relatively stable movements of both (systematic and idiosyncratic) components of uncertainty, especially when analyzing uncertainty among forecasters.

6. CONCLUSION REMARKS

The comprehensive analysis presented in this paper involves not only a forecasting of two types of inflation level, but also a further analysis of inflation expectations, uncertainty and disagreement of expectations.

Global and local macroeconomic indicators affect the monetary policy and force it to adjust according to mentioned indicators. Therefore, structural modeling process is inevitable in forecasting future state. However, one of the most significant impacts on the inflation level is driven by the opinions of price makers, consumers, and other market participants, known as inflation expectations. The inflation expectations are also followed by the previous movements in government policy and further modeling process is able to provide an information about which indicator causing the most an update in market participants expectations. The uncertainty about disagreement is particularly strong in first two observed year causing low predictive power of modeling disagreement level.

At the end of this paper we would like to indicate on the lack of inflation forecasters and adequate database of inflation expectations at Serbian market, particularly in analyzing disagreement between price makers, financial sectors and final consumers.

REFERENCES

- Brooks, C. (2004) Introductory Econometrics for Finance, Cambridge University Press, Cambridge
- Brockwell, P. and Davis, R. (2002) Introduction to Time Series and Forecasting, Second Edition, Springer-Verlag Inc., New York
- Maginn, J. and others (2007) Managing Investment Portfolios – a Dynamic Process, Third Edition, John Wiley and Sons Inc. New Jersey
- Plummer, T. (2006) Forecasting Financial Markets, Fifth Edition, Kogan Page, London
- D'Amico, S. and Orphanides, A. (2008) Uncertainty and Disagreement in Economic Forecasting, Finance and Economics Discussion Series, Volume 2008-56, Washington D.C.
- Mankiw, G, Reis R. and Wolfers J. (2003) Disagreement about Inflation Expectations, NBER/Macroeconomics Annual, MIT press.
- Lahiri, K. and Shang, X. (2008) Evolution of Forecast Disagreement in a Bayesian Learning Model, Journal of Econometrics, Vol. 144.
- Pasaran, M.H. and Weale, M. (2006) Survey Expectations. Handbook of Economic Forecasting, North – Holland, Amsterdam

Capistran, C. and Timmermann, A. (2008) Disagreement and Biases in Inflation Expectations, Banco de Mexico Working Paper, Vol. 2008-18

Brock, W.A. and Hommes, C.H. (1997) A Rational Route to Randomness, *Econometrica*, Vol. 65.

Branch, W.A. (2007) Sticky information and model uncertainty in survey data on inflation expectations, *Journal of Economic Dynamics and Control*, Vol. 31.

Mr. sc. Boris Radovanov

Asistent
Ekonomski fakultet Subotica - Srbija
E-mail: radovanovb@ef.uns.ac.rs

Mr. sc. Aleksandra Marcikić

Asistent
Ekonomski fakultet Subotica - Srbija
E-mail: amarcikic@ef.uns.ac.rs

**NEIZVJESNOST I NESLAGANJE U PREDVIĐANJU
INFLACIJE*****Sažetak***

U ovom članku nastoji se objasniti kako nova strategija ciljanja inflacije može pomoći u poboljšanju točnosti predviđanja inflacije u usporedbi s inflacijom koju očekuju kreatori cijena i potrošači. U daljnjoj analizi autori koriste dobro poznate univarijatne modele vremenskih nizova i strukturne modele. Ipak, isti model može dati suprotne rezultate ovisno o metodologiji primjenjenog indikatora inflacije. Stoga se u ovom članku koristi usporedna analiza dva odvojena indikatora, temeljna inflacija i indeks potrošačkih cijena, s naglaskom na razlike u metodologiji i preciznosti predviđanja. Konačni cilj je testirati učinkovitost predviđanja smanjujući greške između vrijednosti očekivane i stvarne inflacije.

Ključne riječi: neizvjesnost, neslaganje, predviđanje inflacije.

JEL klasifikacija: E31

PRETHODNO PRIOPĆENJE

PRELIMINARY COMMUNICATION

Vladimir Njegomir, Ph. D.

Assistant Professor

Faculty for Legal and Business Studies

14 Sonja Marinkovic,

21000 Novi Sad, Serbia

E-mails: njega@eunet.rs, vnjegomir@gmail.com

Dragan Stojić, M. Sc.

Teaching Assistant

Department of Quantitative Methods in Economics

Faculty of Economics

University of Novi Sad

16 Dr Sime Milosevica,

21000 Novi Sad, Serbia

E-mail: stojicd@ef.uns.ac.rs

Dragan Marković, M. Sc.

Branch office manager

DDOR Novi Sad

12 Janka Veselinovica,

21000 Novi Sad, Serbia

E-mail: dragan.markovic@ddor.co.rs

LIBERALISATION, MARKET CONCENTRATION AND PERFORMANCE IN THE NON-LIFE INSURANCE INDUSTRY OF EX-YUGOSLAVIA

UDK / UDC: 339.13.012:368.1/.8(497.1)

JEL klasifikacija / JEL classification: G22, L10

Prehodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 11. listopada 2010. / October 11, 2010

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Abstract

The aim of this paper is to examine market structure, liberalisation and performance relationship for the non-life insurance industry in the ex-Yugoslavia region. We use the country-specific fixed effects models for panel data allowing each cross-sectional unit to have a different intercept term serving as an unobserved random variable that is potentially correlated with the observed regressors. Three models are presented, each placing market structure, liberalisation and profitability in distinct surroundings defined by related control variables. The research results indicate strong influence of market structure and liberalisation on market profitability.

Key words: *non-life insurance, market structure, profitability, ex-Yugoslavia region*

1. INTRODUCTION

The region of ex-Yugoslavia encompass several independent countries that have same political, cultural, social and economic background and all of them have passed through the transition process, from planned to free market economies. The developments in the regional insurance market followed those of economies as a whole. Among the most important have been privatisation of state monopolies and reduction of barriers to trade and increased competition, that is market liberalisation. As a result of these changes and following the general trend toward global markets and risks, many foreign insurance companies entered the regional insurance market.

It is well known that liberalisation and privatisation facilitates the admission of foreign insurers that bring financial strength, know-how and managerial expertise that facilitate market development and competitiveness (e.g., Puri, 2007; and Dorfman, 2008). However, there is relatively little research on the issue of market concentration and liberalisation relationship with profitability in the field of non-life insurance. The available research on market concentration and profitability relationship is mainly focused on the United States' insurance market (e.g., Joskow, 1973; Carroll, 1993; Chidambaran, Pugel, and Saunders, 1997; Bajtelsmit and Bouzouita, 1998; Choi and Weiss, 2005) To our knowledge, the research focused on the issue of complex relationship between liberalisation, market concentration and profitability of the insurance market, even when the research has an international focus (e.g., Pope and Ma, 2008), for the ex-Yugoslavia region's countries is non-existent.

The changes in profitability influenced by changes in market structure impose great challenges to domestic and foreign insurers regarding their business operations and strategies (for the idea of importance of analysing market structure and selection and formulation of strategies upon gained insight see Porter, 1980; Harrigan, 1981; and Barney, 1986). Also, the insight into this relationship is important for governments that with their policies aim to achieve that insurance is available and affordable for all (e.g. Rejda, 2005; and Dorfman, 2008) and “to mitigate the impact of significant market imperfections” (Harrington and Niehaus, 2004:106). The aim of this paper is to facilitate the expertise of decision makers on company and government level, regarding decisions concerned with market development and competitiveness, by investigating the relationship between liberalisation, market concentration and profitability of non-life insurance market in the ex-Yugoslavia region.

We apply linear country specific fixed effects model for panel data. Panel data encompass 5 countries of the ex-Yugoslavia region for the period 2004-2008. We have chosen fixed effects due to small number of control variables in each of three models for capturing the effects of unobserved variables that are potentially correlated with the observed regressors.

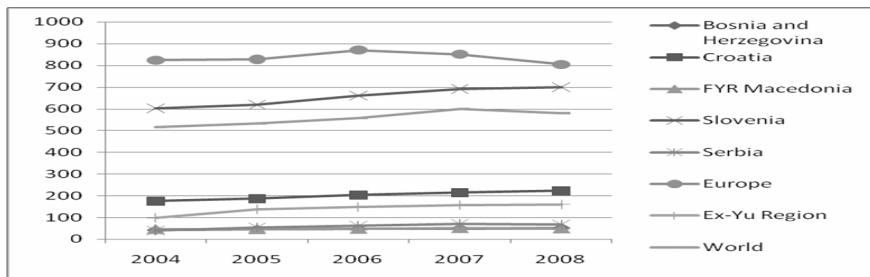
The article proceeds as follows. A review of pertinent literature is presented first, followed by a theoretical framework. Section 3 presents the data and methodologies employed in the analysis. The empirical results are presented in Section 4 followed by the conclusion.

2. BACKGROUND INFORMATION ON REGIONAL INSURANCE INDUSTRY

The development of insurance and reinsurance in the region of ex-Yugoslavia had started later than in other European countries. The oldest traces of insurance in the region can be found in the middle ages in legal code of emperor Dusan, in Dubrovnik Republic there was the Law on marine insurance in 1562 with traces of insurance and in Montenegro in 1353 there were brotherhoods (*bratovstine*) for risk sharing. Despite the existence of these early traces the actual development of insurance in the region of ex-Yugoslavia, represented by organised risk sharing done by insurance companies, had not started until the late nineteen century. Insurance business have been firstly developed in regions that were part of the Austro-Hungarian Empire, namely Slovenia and Croatia, and later in other parts of the region of ex-Yugoslavia. The first insurance companies in the region of ex-Yugoslavia were established as branches of foreign companies, mainly Italian or Austrian, or as domestic companies but with a majority stake of foreign capital. Before the Second World War the largest companies in the region were "Jadransko" and "Assicurazioni Generali", established with majority foreign ownership, and "Jugoslavija" from Belgrade and "Croatia" from Zagreb, both with majority domestic ownership (Marovic, Kuzmanovic, Njegomir, 2009).

After the World War II Socialist Federal Republic of Yugoslavia (SFRJ) was formed. It consisted of six republics, now independent states: Slovenia, Croatia, Bosnia and Herzegovina, Serbia, Montenegro and Macedonia. In the paper, this area we consider as the ex Yugoslavia region. Since the establishment in 1945 till the breakup in 1991 Yugoslavian socio-economic order has been established firstly as centralised and later as decentralised with the leading role of the communist regime in all aspects of life and work, including insurance and reinsurance business. In 1990, legal framework was created that enabled transformation of insurance companies into market oriented businesses. After the introduction of the market system and war all former republics strived for their own economic prosperity.

Insurance industry development showed strong correlation with economic development in general (Njegomir and Stojic, 2010). Insurance industry development gained momentum during the period 2004-2008 as shown in Figure 1.

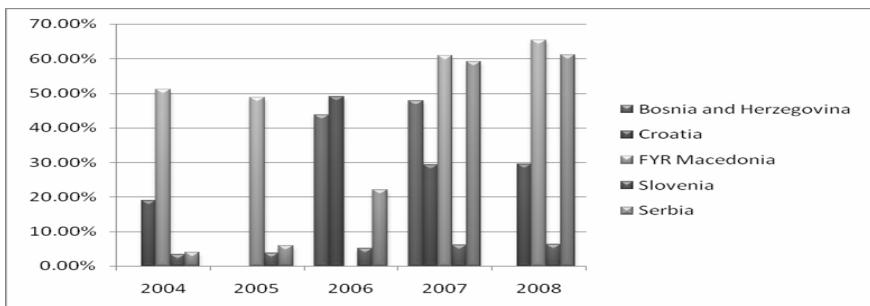


Source: authors' calculations Note: All monetary values have been denominated to 2008 euro value and adjusted for inflation by authors

Figure 1. Comparison of non-life insurance premium during the period 2004-2008 (in Euros per capita)

Figure 1 shows constant non-life insurance premium growth in the region while average worldwide and European premium volume showed decline starting from 2008 and 2007 respectively. However, all regional markets are still insufficiently developed, especially when compared with EU's average. It is also obvious that the most developed regional insurance market is Slovenian followed by Croatian and Serbian while insurance markets in Bosnia and Herzegovina and FYR Macedonia are the least developed.

The development of insurance business was facilitated by foreign insurers entry into regional markets (see Figure 2). The highest market share have been noted by insurance companies from Austria (e.g., Wiener Staedtische, Grawe and Uniqqa), Italy (e.g., Assicurazioni Generali and Fondiaria Sai), Germany (e.g. Allianz) and other countries, mainly from the EU zone. Foreign companies were attracted by undeveloped insurance industries in the region that enabled them to benefit from their competitive advantage over local insurance companies.

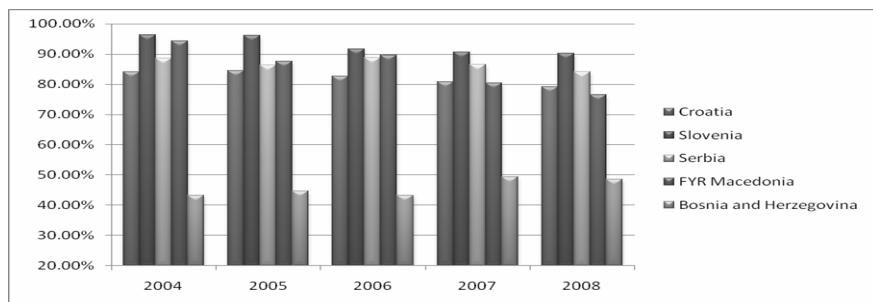


Source: authors' calculation.

Figure 2. The share of foreign in total non-life insurance premium in the region during the period 2004 - 2008

As shown in Figure 2, foreign companies' share in total non-life insurance premium have marked general upward trend during the period 2004-2008, with the exception of Croatian insurance industry, where foreign premium peaked during 2006 and then declined during 2007 and 2008. It is evident that foreign insurers are dominant in Macedonian and Serbian insurance industry. The lowest share of foreign insurers in total non-life premium is observed in Slovenia.

Finally, it must be emphasised that all national non-life insurance markets in the region of ex-Yugoslavia, except Bosnian and Herzegovinian, are highly concentrated, as shown in Figure 3.



Source: authors' calculation.

Note: Market concentration is measured as a ratio of market shares of five largest companies in every national market.

Figure 3. Non-life insurance market concentration during the period 2004 - 2008

Mild decline in market concentration is witnessed throughout the region for the observed period.

3. PRIOR LITERATURE REVIEW

The market structure-conduct-performance (S-C-P) paradigm was developed by Mason (1939) and Bain (1951). The paradigm implies that market structure, characterised by features such as number of companies and their market shares, entry barriers and price elasticity of demand, directly and indirectly, by influencing business conduct, determined as competitive or collusive behavior of companies in making their decisions regarding issues such as pricing, advertising and research and development, influence market performance, indicated by factors such as profitability, efficiency and market growth. According to S-C-P hypothesis, higher profitability in any market is associated with anti competitive behavior induced by higher market concentration. Additionally, the existence of entry barriers reduces economic welfare (Bain, 1956), which can be optimal only in the presence of perfectly competitive markets (Samuelson, 1965). Thus, analysis of market structure, business conduct and performance relationship can facilitate optimal strategy decisions and devising competition laws, designed to

modify or prevent market structures that are linked with poor economic performance (Ferguson and Ferguson, 1994).

Following this paradigm, numerous studies that focus on market structure in order to explain its impact on business conduct and market performance have been done in industrial organisation economics and strategic management. Early studies, as reported by Weiss (1974) who reviewed 46 studies done for the United States, United Kingdom, Canada and Japan markets, found significant and positive relationship between market concentration and profitability. These and later studies refer to many different industries like agriculture (e.g. Bruce Marion, 1976), pulp and paper (e.g. Li, McCarthy and Urmanbetova, 2004), steel (e.g. Purkayastha, 2005) and tourism (e.g. Tung, Lin and Wang, 2009). However, most of the studies of the structure-conduct-performance hypothesis refer to banking industry. The results of these studies are inconsistent. Although most of the studies in various countries found evidence in support of the S-C-P paradigm as an explanation for the market behavior and performance (e.g. Alley, 1993; Molyneux and Forbes, 1995; Chowdhury, 1996; Katib, 2004; Sathye, 2005; Athanasoglou, Delis and Straikouras, 2006; and Tregenna, 2009) several studies found that market structure plays insignificant or weak role in explaining market performance in banking (e.g. Maniatis, 2006 and for a review of studies with these results see Shaffer, 2004).

The existing research literature of S-C-P hypothesis in insurance industry is relatively scarce in relation to that in banking. Additionally, it is mainly focused on the U.S. insurance market and results of these studies are inconsistent.

One of the first researchers in the insurance industry that studied S-C-P hypothesis was Joskow (1973). Examining the U.S. non-life insurance industry competitive structure, he found that despite competitive market structure insurers set prices through cartel-like rating bureaus. He concludes that the combination of state regulation, cartel pricing, and other legal peculiarities has resulted in the use of an inefficient sales technique, supply shortages, and over-capitalization. Chidambaran, Pugel, and Saunders (1997) empirically analysed the economic performance across 18 different lines of the U.S. property-liability insurance industry with major emphasis on the pricing of insurance and the cost of producing insurance. Their research results, based on the data covering 10-year period (1984-1993), support S-C-P relationship as they found that higher concentration leads to reduced level of pricing rivalry. Bajtelsmit and Bouzouita (1998) analysed relationship between performance and market structure in private passenger automobile insurance market in the U.S. in order to determine whether concentration within a state has a positive effect on insurer profitability. They used state premium data for the period 1984-1992 and measured performance with industry profitability. As their research results provides evidence of positive relationship between market concentration and profitability, they support the S-C-P paradigm in the context of private passenger automobile insurance. Pope and Ma (2008) examined complex relationship of liberalisation, market concentration

and profitability using regression methodology on the sample of 23 countries during the period 1996-2003. They used market profitability as a measure of performance. Their research results found support for S-C-P hypothesis although they concluded that the effect of market concentration on performance varies depending on the level of market liberalisation.

Caroll (1993) examined the relationship between market structure and performance for the U.S. workers' compensation insurance using data for the period 1980-1987. She tested S-C-P and efficient structure hypothesis. Research results found no support for either tested hypothesis. Choi and Weiss (2005) investigated the relationships among market structure and performance in property-liability insurers in the U.S. over the period 1992–1998 using data at the company and group levels. They tested not only S-C-P hypothesis but also efficient structure, relative market power and X-efficiency hypotheses. In order to examine the consolidation impact to companies as well as consumers they used two different performance measures, price and profit. Their research results indicate that efficiency is more important to control in examining performance of insurance industry than S-C-P relationship and that market share is rather negatively than positively related to price and profit. Thus, their research gives stronger support for the efficient structure hypothesis than for S-C-P hypothesis. Jedlicka and Jumah (2006) on the basis of the data for 52 Austrian insurance companies in 2003 examined whether higher market concentration leads to anti competitive behavior and thus higher profitability. Their research results have not found support for the S-C-P hypothesis in the Austrian insurance market. Liebenberg and Kamerschen (2008) examined South African auto insurance market on the basis of the data for the period 1980-2000. Their research found no support for S-C-P hypothesis as research results indicate no link between market structure, conduct, performance and/or market power.

The lack of consistency of the previous research results at the international level and the lack of similar study for the regional insurance industry, served us as a motivator for analysis on the topic.¹ While the main contribution of the research presented in this paper is original, as it presents the first study of S-C-P relationship in the non-life insurance industry in the region of ex-Yugoslavia, it also contains results that extend and complement those in existing literature on S-C-P paradigm related to insurance industry.

4. THEORETICAL FRAMEWORK

Transition of S-C-P paradigm from industrial organisation to strategic management is attributed to Porter. Porter (1980) created a framework for analysing companies' competitive advantage and market power at industry or market level using five market forces (elements of market structure): industry (market) rivalry, threat of entry, threat of substitutes, bargaining power of suppliers and bargaining power of buyers. As market structure is considered to be the predominant determinant of relative market power and level of profit the

company can generate, the five forces model is intended to be used for analysing the market structure and selecting strategy that is appropriate to that structure. As this model is universal for all industries, it is applicable to analysis of S-C-P paradigm in the context of non-life insurance market (see Massey et al., 2005).

Insurance market encompasses insureds, insurers and intermediaries. It is specific in relation to other markets in the fact that insureds are simultaneously buyers of insurance and suppliers of capital to insurance companies, but their bargaining power in both roles is weak (Pope and Ma, 2008). As bargaining power of suppliers and bargaining power of buyers has little impact in insurance market, the remaining three market forces will be the subject of our empirical context, we include the state of development of national economy and differences in profitability across lines of insurance business.

We use the insurer's profit margin as defined by Carroll (1993):

$$\Pi/R = \text{Profit}/\text{Revenue} = (\text{Premiums} - \text{Losses} - \text{Expenses} + \text{Investments})/\text{Premiums} = 1 - LR - ER + ROI,$$

where LR is loss ratio, ER is expense ratio and ROI is return on investment. Premiums observed are gross written premiums. Our measure of market profitability (PR) is proxied by $1 - LR - ER$. Due to lack of information on investment activities, instead of return on investment, we observe, as a control variable, the difference between money market interest rate and inflation rate (ROI).

Market rivalry between established companies, measured by the degree of concentration, is central force in Porter's (1980) examination of factors of competitive advantage. Bain (1951) considered performance to be a function of concentration and barriers to entry. Concentration can be measured in various ways, usually by concentration ratio and Herfindahl-Hirschman Index (HHI). Although, it is argued that HHI is more comprehensive (Hall and Tideman, 1967), we follow results of research obtained by Kwoka, Jr. (1979) who found no support for this argument. Also, this measure is commonly used in testing of S-C-P hypothesis in insurance (e.g. Joskow, 1973; Chidambaran, Pugel, and Saunders, 1997; Bajtelsmint and Bouzouita, 1998; and Pope and Ma, 2008). We measure concentration ratio (CR) as a ratio of market shares of five largest companies in every national market. As, S-C-P paradigm implies that higher concentration leads to monopoly (higher) profits, we hypothesise positive impact of concentration to profitability. Additionally, market rivalry can be measured by the number of companies operating in the market (COM). Latter ought to compete for the same customers and resources. It is held that rivalry intensifies if a larger number of companies are present in the market. On the basis of previous research in insurance related literature (e.g. Outreville, 2007; and Pope and Ma, 2008) we hypothesise negative relationship between number of insurers in the market and profitability.

Threat of entry relates to the degree of easiness for new competitors to enter the market. Previous research (e.g. Bain, 1956; Joskow, 1973; and Porter (1980)) indicate that the larger the barriers of entry the more monopolistic prices would be charged and thus greater profitability obtained. To control for this influence (*LIB*) we use Index of Economic Freedom. Provided by The Heritage Foundation this index is generated as average of 10 specific indexes that are generated on the basis of the analysis of 10 components of economic freedom, including trade, business, fiscal, monetary, labor, financial and investment freedom. The variable assesses each national market on a scale of 0-100, where higher values indicate a more liberalised environment. Considering the fact that liberalisation removes barriers of entry we can draw from Pope and Ma (2008) that liberalisation is negatively correlated with market profitability. However, the research by Oetzel and Banerjee (2008) suggests that liberalisation is positively correlated with profitability for all insurers. Thus, we do not hypothesise the relationship between market liberalisation and profitability. Bain (1956) observes the interactive relationship of entry barriers and market concentration. Following Ma and Pope (2003) we include a variable interacting market concentration and market liberalisation (*CRLIB*).²

Threat of substitutes depend on the availability of alternative products that can be used by buyers. Insurance is generally held as a unique product for risk transfer. Although alternatives exists, like transferring of risks to capital markets or self-insuring by captive companies formation, their use is still limited in scope (Njegomir, 2009) and really available only for largest commercial buyers (Massey, 2005). The only real alternative for insurance products, which are not obligatory by law, is restrain from buying them. As Cowling and Waterson (1976) theoretically identified inverse relationship between price elasticity and profitability, we measure threat of substitutes by price elasticity of demand (*EL*), that is, with the measure of demand response to the changes in price of insurance ($\delta\text{Demand}/\delta\text{Price}$)³. We proxy the demand by using individual national market's insurance density (aggregate gross premium/population) and market price by using the inverse of loss ratio (for similar use see Meier, 2006; and Pope and Ma, 2008). Following theoretical contributions of Cowling and Waterson (1976) and Dorfman (2007), and empirical evidence (Swiss Re, 1993) we hypothesise negative relationship between price elasticity of demand for insurance and profitability.

The level of income and wealth are considered to be one of the most important factors that influence insurance market demand (e.g. Harrington and Niehaus, 2004; Skipper and Kwon, 2007). Empirical evidence (Swiss Re, 1993) implies that insurance demand varies with the level of gross domestic product (GDP), which implies that the larger GDP the larger insurance demand (for a review of research studies that found support for this relationship see Stephanie Hussels, Damian Ward and Ralf Zurbruegg, 2005). Following long established economic thought that the increase in demand will lead to price increase, we suppose that the increase in demand will lead to increase in insurers profitability.

However, supply will also increase, leading to gradual price decrease and the new equilibrium. Thus, as Pope and Ma (2008:956) argue, “the impact of the economy to insurance market profitability may be positive or negative, depending on market conditions and how quickly supply is able to adjust”. For the impact of economy (*EC*) on insurance market profitability we control by using natural logarithm of GDP per capita, yet do not hypothesise the underlining relationship.

Finally, following Pope and Ma (2008) we include (*AL*) to control for the line of insurance with the largest market share and do not hypothesise its relationship with profitability.

5. DATA AND METHODOLOGY

Our data cover 5 countries, which formerly were constituent republics of Socialist Federal Republic of Yugoslavia, over the time period 2004-2008.⁴ Number of observations for each country varies between 5 and 7, depending on data availability. Descriptive statistics for each variable depicting market concentration, liberalisation and profitability relationship as well as expected sign of relationship are shown in Table 1.

Table 1
Descriptive Statistics and Expected Signs of Relationship

Variable	Sign	Mean	Median	Maximum	Minimum	Std. Dev.	Skewness	Kurtosis
PR		0.13933	0.12125	0.40166	-0.00659	0.11623	1.02861	3.23089
CR	+	0.82079	0.86610	0.98163	0.43240	0.16571	-1.58656	4.19029
LIB	±	54.76667	54.40000	61.90000	44.70000	4.71650	-0.43600	2.32229
CRLIB	±	45.30270	44.60400	58.99613	19.35510	11.07723	-0.99964	3.21660
EL	-	-1.15392	0.45148	12.15854	-21.94798	7.23934	-1.45461	5.71394
AL	±	0.53550	0.56096	0.74151	0.34921	0.11895	0.13305	2.15912
COM	-	15.44444	15.00000	24.00000	6.00000	4.86220	0.03276	2.27051
ROI	±	0.02163	0.01400	0.08500	-0.02600	0.02806	0.49246	2.55781
EC	±	8.71556	8.92466	9.84707	7.79067	0.78201	0.13183	1.36870

Source: authors' calculations

Data are obtained from various sources. Premium, loss, expense, market share of first five and total number of insurance companies data are obtained from individual countries' regulatory bodies and national insurance associations. Interest rate, inflation rate and GDP data are obtained from European Bank for Research and Development (EBRD) economic statistics and forecasts published

for each year in *Transition Report*. Population data are obtained from individual countries' statistical offices, except for Bosnia and Herzegovina, the only country that hadn't census since 1991, which is outdated, thus we use EBRD's estimates of total population excluding refugees abroad. Index of economic freedom data, that depicts threat of new entrants, is obtained from The Heritage Foundation. Finally, data for exchange rates of national currencies against the euro are obtained from individual countries' central banks. All monetary values have been denominated to 2008 euro value and adjusted for inflation by authors.

Given the cross-sectional and time-series data, we use country specific fixed effects panel data regression model with common coefficients across all cross-section members of the pool. The general equation to be estimated is:

$$y_{it} = \alpha_i + \mathbf{x}_{it}\beta + u_{it},$$

where y_{it} is a scalar dependent variable, i.e. profitability, \mathbf{x}_{it} is a $K \times 1$ vector of independent variables, u_{it} is a scalar disturbance term, I indexes country in a cross section, and t indexes time measured in years. Since the error terms u_{it} are potentially serially correlated and heteroskedastic, we propose an autoregressive process of first order: $u_{it} = \rho u_{it-1} + e_{it}$, where e_{it} is white noise. Model incorporates White's consistent covariance matrix (White, 1980), for dealing with heteroskedasticity.

Model 1 incorporates the state of economy and it's return on investment as environment in which we observe influences of market liberalisation and concentration on overall profitability. Namely, we estimate the equation:

$$(PR)_{it} = \alpha_i + \beta_1(CR)_{it} + \beta_2(LIB)_{it} + \beta_3(CRLIB)_{it} + \beta_4(EC)_{it} + \beta_5(ROI)_{it} + u_{it}$$

Model 2 focuses on testing S-C-P hypothesis through the prism of competitors and their dominant line of insurance:

$$(PR)_{it} = \alpha_i + \beta_1(CR)_{it} + \beta_2(LIB)_{it} + \beta_3(CRLIB)_{it} + \beta_4(COM)_{it} + \beta_5(AL)_{it} + u_{it}$$

Finally, *Model 3* concerns the threat of substitutes and it's possible influence on testing the S-C-P hypothesis. The equation, and parameters to be estimated is given by:

$$(PR)_{it} = \alpha_i + \beta_1(CR)_{it} + \beta_2(LIB)_{it} + \beta_3(CRLIB)_{it} + \beta_4(EL)_{it} + u_{it}$$

6. EMPIRICAL RESULTS

The models used in this study have been introduced at the end of previous chapter. In this section we present original results and interpretations concerning all of the observed models.

Model 1 focuses on explanatory variables of S-C-P hypothesis when influenced by the state of economy. The results of the empirical analysis for *Model 1* are presented in Table 2.

Table 2
Parameter estimates from *Model 1*

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CR	1.16516	0.65249	1.78570	0.08930
LIB	0.02320	0.00893	2.59803	0.01720
CRLIB	-0.03231	0.01200	-2.69183	0.01400
EC	-0.26059	0.09627	-2.70689	0.01360
ROI	-0.65327	0.43532	-1.50066	0.14910
R-squared	0.94162	Mean dependent var		0.14554
Adjusted R-squared	0.91534	S.D. dependent var		0.12700
S.E. of regression	0.03695	Sum squared resid		0.02731
Log likelihood	62.45778	F-statistic		80.64013
Durbin-Watson stat	1.65751	Prob(F-statistic)		0.00000

Source: authors' calculations

Note: Dependent Variable: PR. Country specific intercepts have been omitted from the table.

The coefficients of key variables, market concentration (*CR*) and liberalisation (*LIB*), are both with positive signs and statistically significant at 10% level. Additionally, partial correlation coefficient between *CR* and *LIB* is strongly negative. Treating the *LIB* as an exogenous variable, we find that the increase in *LIB* decreases *CR*. Thus, with the increase of liberalisation the overall profitability decreases, as a result of reduced collusive behavior of market competitors. These results are consistent with previous studies that found support for the S-C-P hypothesis (e.g. Chidambaran, Pugel, and Saunders, 1997; Bajtelsmit and Bouzouita, 1998; and Pope and Ma, 2008).

Both the return of investment (*ROI*) and strength of economy (*EC*) have negative and significant sign. The negative sign of *ROI* is in line with other studies (e.g. Pope and Ma, 2008). However, the negative sign of *EC* is unexpected as it is usually associated with high income countries. Thus, when observing market concentration and liberalisation relationship with market profitability in relation to the state of economy, the latter shows greater influence.

Recall that *Model 2* observes the influence of market liberalisation and concentration on profitability, with respect to number of competitors in the market. The results of the empirical analysis for *Model 2* are presented in Table 3.

Table 3
Parameter estimates from *Model 2*

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CR	2.00733	0.96648	2.07695	0.05160
LIB	0.02576	0.00726	3.54805	0.00210
AL	-0.07479	0.30921	-0.24187	0.81150
COM	0.01199	0.00447	2.68300	0.01470
CRLIB	-0.04337	0.01698	-2.55403	0.01940
R-squared	0.90922	Mean dependent var		0.13608
Adjusted R-squared	0.86622	S.D. dependent var		0.11800
S.E. of regression	0.04316	Sum squared resid		0.03539
Log likelihood	56.12452	F-statistic		47.57397
Durbin-Watson stat	1.95769	Prob(F-statistic)		0.00000

Source: authors' calculations

Note: Dependent Variable: PR. Country specific intercepts have been omitted from the table.

The coefficients of key variable significant at 5% level. As with previous model, partial correlation coefficient between *CR* and *LIB* is strongly negative. Thus, the empirical results of Model 2 support the S-C-P hypothesis.

The book-of-business distribution variable (*AL*) is found to be negative, but insignificant. The number of competitors in the market (*COM*) is found to be positive and significant. This suggest that with the increase of number of competitors in the market the profitability should increase. The positive sign of *COM* is unexpected as previous studies (e.g. Pope and Ma, 2008) indicate that with the increase of the number of competitors the profitability should decrease. However, when observing market concentration and liberalisation relationship with market profitability in relation to the number of competitors, the latter shows lower influence.

The focus of interest in *Model 3* was to test the S-C-P hypothesis through prism of threat of substitution. The results of the empirical analysis for *Model 3* are presented in Table 4.

Table 4

Parameter estimates from *Model 3*

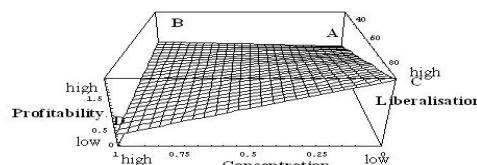
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CR	1.54111	0.72476	2.12638	0.04760
LIB	0.01770	0.00680	2.60416	0.01790
CRLIB	-0.03659	0.01297	-2.82107	0.01130
EL	0.00222	0.00126	1.76872	0.09390
R-squared	0.90413	Mean dependent var		0.13933
Adjusted R-squared	0.86152	S.D. dependent var		0.11623
S.E. of regression	0.04325	Sum squared resid		0.03367
Log likelihood	51.96242	F-statistic		56.58515
Durbin-Watson stat	1.46267	Prob(F-statistic)		0.00000

Source: authors' calculations

Note: Dependent Variable: PR. Country specific intercepts have been omitted from the table.

The coefficients of key variables, market concentration (*CR*) and liberalisation (*LIB*), are both with positive signs and statistically significant at 5% level. As with previous models, partial correlation coefficient between *CR* and *LIB* is strongly negative. The price elasticity of demand, as the remaining control variable, is found to have positive impact on profitability, yet is not found to be statistically significant at 5% level. The results support the S-C-P hypothesis.

We use estimated coefficients of *Model 1* to plot the 3D image (see Figure 4), i.e. to illustrate the effects of market concentration and liberalisation on market profitability, *ceteris paribus*. We notice that for low levels of liberalisation (A-B), concentration has a mild, yet positive impact on profitability, which is in support of S-C-P hypothesis. However, as level of liberalisation increases (A-C), we see that at the most liberalised levels, the increase in market concentration has actually negative impact on profitability (C-D). These findings are similar to previous research (see for example, Jacquemin, de Ghellinck and Huveneers, 1980).



Source: authors' calculations

Figure 4. 3D plot in profitability-concentration-liberalisation space

7. CONCLUSION

This research study examines the relationships among market structure liberalisation and performance in property-liability market of ex-Yugoslavia region for the period covering 2004-2008. The region encompass non-life insurance industries in five countries: Bosnia and Herzegovina, Croatia, FYR Macedonia, Serbia and Slovenia. We use three models for capturing influences of market structure and liberalisation on market profitability. The S-C-P hypothesis is tested from three distinct points of interest. Firstly, market structure, liberalisation and performance are put in relation with the strength of economy and corresponding rate of return. Model 2 connects former with the number of competitors and their dominant line of insurance. Finally, Model 3 uses the threat of substitutes as a control variable.

The research results of all three models show support for the S-C-P hypothesis. These results are important for governments that wish to achieve affordable and available insurance for all. Governments interfere in insurance markets by pro-competitive and pro-liberalising policies. Our findings could facilitate their decision making as they suggest that greater liberalisation influences the decrease in concentration and indirectly decrease in profitability, thus providing the achievement of greater social welfare. Additionally, research results could provide insurance companies a useful comparison across different national markets across ex-Yugoslavia region, thus enabling them to formulate optimal competitive strategies. Furthermore, companies would be able to anticipate consequences of changes in government policies.

Possible limitation of the research results appear in Model 1 where the explanatory variable of concentration ratio is found not to be significant at 5% level. At the same time, the state of economy shows dominant influence on market profitability. Additionally, the implications of the results related to short-term changes in market structure have not been taken into account. Further research should involve testing of alternative hypothesis, namely efficient structure hypothesis, in pursue of higher significance levels of explanatory variables. In addition, further research should include a greater number of countries helping gaining more consistent estimators.

Endnotes

1. Although three additional hypotheses emerged, the most tested among them, especially in the banking industry, being efficient structure hypothesis that requires firm specific examination (see Choi and Weis, 2005), we limit our discussion to S-C-P hypothesis as we test S-C-P relationship at the regional market level.
2. CRLIB is obtained by multiplying CR with LIB

3. Relative change of demand (δ Demand) is defined as $(\text{Demand}_{t+1} - \text{Demand}_t)/\text{Demand}_t$. δ Price is defined in analogue way.
4. Countries included in our analysis include the following: Bosnia and Herzegovina, Croatia, Former Yugoslav Republic of Macedonia, Slovenia and Serbia. Montenegro was omitted due to lack of relevant available data.

REFERENCES

- Alley, W.A. (1993), "Collusion versus Efficiency in the Japanese Regional Banking Industry", *Economic Studies Quarterly*, Vol. 44, No. 3.
- Athanasoglou, P.P. Delis, M.D., and Staikouras C.K. (2006), "Determinants of Bank Profitability in the South Eastern European Region", *The Journal of Financial Decision Making*, Vol. 2, No. 2.
- Bain, J.S. (1951), "Relation of Profit-Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 65, No. 3.
- Bain, J.S. (1956), *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bajtelsmit, V.L. and Bouzouita, R. (1998), "Market Structure and Performance in Private Passenger Automobile Insurance", *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 65, No. 3.
- Barney, J.B. (1986), "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4.
- Cameron, A.C., and Trivedi, P.K. (2005), *Microeometrics: Methods and Applications*, New York: Cambridge University Press.
- Carroll, A.M. (1993), "An Empirical Investigation of the Structure and Performance of the Private Workers' Compensation Market", *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 60, No. 2.
- Chidambaran, N.K., Pugel, T.A. and Saunders, A. (1997), "An Investigation of the Performance of the U.S. Property-Casualty Insurance Industry", *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 64, No. 2.
- Choi, B.P. and Weiss, M.A. (2005), "An Empirical Investigation of Market Structure, Efficiency, and Performance in Property-Liability Insurance", *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 72, No. 4.
- Chowdhury, A.R. (1996), "An empirical test of the structure-conduct-performance paradigm in the Asian and Pacific basin countries", *Journal of the Asia Pacific Economy*, Vol. 1, No. 2.

- Cowling, K. and Waterson, M. (1976), "Price-Cost Margins and Market Structure", *Economica*, Vol. 43, No. 171.
- Dorfman, M.S. (2008), *Introduction to Risk Management and Insurance*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Ferguson, P.R. and Ferguson, G.J. (1994), *Industrial Economics and Perspectives*, London: Macmillan.
- Hall, M. and Tideman, N. (1967), "Measures of concentration", *Journal of Statistical Association*, Vol. 62, No. 317.
- Harrigan, K.R. (1981), "Barriers to entry and competitive strategies", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No. 4.
- Harrington, S.E. and Niehaus, G.R. (2004), *Risk Management and Insurance*, New York, NY: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hussels, S., Ward, D. and Zurbruegg, R. (2005), "Stimulating the Demand for Insurance", *Risk Management and Insurance Review*, Vol. 8, No. 2.
- Jedlicka, L. and Jumah, A. (2006), "The Austrian Insurance Industry: A Structure, Conduct and Performance Analysis", Institute for Advanced Studies, Economic Series Working Paper 189.
- Jacquemin, A., de Ghellinck, E. and Huvveneers, C. (1980), "Concentration and Profitability in a Small Open Economy", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 29, No. 2.
- Joskow, P.L. (1973), "Cartels, Competition and Regulation in the Property-Liability Insurance Industry", *Bell Journal of Economics and Management Science*, Vol. 4, No. 2.
- Katib, M.N. (2004), "Market Structure and Performance in the Malaysian Banking Industry: A Robust Estimation", Paper presented at the 8th Capital Markets Conference, Indian Institute of Capital Markets, Navi Mumbai.
- Kwoka, J.E.Jr. (1979), "The effect of market share distribution on industry performance", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, No. 1.
- Li, H., McCarthy, P. and Urmanbetova, A. (2004), "Industry Consolidation and Price-Cost Margins - Evidence from the Pulp and Paper Industry", available from: <http://www.cpbis.gatech.edu/research/findings/Industry%20Consolidation%20and%20Price-Cost%20Margins.pdf>
- Liebenberg, A.P. and Kamerschen, D.R. (2008), "Structure, Conduct and Performance Analysis of the South African Auto Insurance Market: 1980-2000", *South African Journal of Economics*, Vol. 76, No. 2.
- Ma, Y. and Pope, N. (2003), "Determinants of International Insurers' Participation in Foreign Non-Life Market", *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 70, No. 2.

Maniatis, P. (2006), "Market Concentration And Industry Profitability: The Case Of Greek Banking", *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 5, No. 10.

Marion, B. (1976), "Application of the Structure, Conduct, Performance Paradigm to Subsector Analysis", N.C. Project 117 Working Paper No. 7.

Marovic, B., Kuzmanovic, B. and Njegomir, V. (2009), *Osnovi osiguranja i reosiguranja*, Beograd: Princip press.

Mason, E.S. (1939), "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise", *American Economic Review*, Supplmenet 29, No. 1.

Massey, R. et al. (2005), "The Application of Strategic Models to Non-Life Insurance Markets", Paper presented at 32nd Annual GIRO Convention, Imperial Hotel, Blackpool.

Meier, U.B. (2006), *Existence and Causes of Insurance Cycles in Different Countries: Four Empirical Contributions*. Bern: Haupt Verlag AG.

Molyneux, P. and Forbes, W. (1995), "Market structure and performance in European banking", *Applied Economics*, Vol. 27, No. 2.

Njegomir, V. (2009), "Traditional and alternative risk transfers as methods of insurance risk management." PhD diss. University of Novi Sad.

Njegomir, V. and Stojic, D. (2010), "Does insurance promote economic growth: the evidence from ex-Yugoslavia region", *Economic Thought and Practice*, Vol. 19, No. 1.

Oetzel, J.M. and Banerje, S.G. (2008), "A case of the tortoise versus the hare? Deregulation process, timing, and firm performance in emerging markets", *International Business Review*, Vol. 17, No. 1.

Outreville, J.F. (2007), "Players and driving forces in world insurance services: locations and governance", In *Trade and development aspects of insurance services and regulatory frameworks*, ed. Mina Mashayekhi and Deepali Fernandes, New York: United Nations Conference on Trade and Development.

Pope, N. and Ma, Y. (2008), "The Market Structure-Performance Relationship in the International Insurance Sector", *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 75, No. 4.

Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Puri, L. (2007), "Introduction to the trade and development aspects of insurance services and regulatory frameworks", In *Trade and development aspects of insurance services and regulatory frameworks*, ed. Mina Mashayekhi and Deepali Fernandes, 1-5. New York: United Nations Conference on Trade and Development.

Purkayastha, S. (2005), "Structure Conduct Performance (SCP) Paradigm and the Indian Steel Industry: An Analysis", *The Icfai University Journal of Industrial Economics*, Vol. 2, No. 3.

Rejda, G.E. (2005), *Principles of Risk Management and Insurance*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

Samuelson, P.A. (1965), *Foundations of economic analysis*. Valley Forge, MA: Atheneum.

Sathy, M. (2005), "Market Structure and Performance in Australian Banking", *Review of Accounting and Finance*, Vol. 4, No. 2.

Shaffer, S. (2004), "Patterns of competition in banking", *Journal of Economics and Business*, Vol. 56, No. 4.

Skipper, H.D. and Kwon, W.J. (2007), *Risk Management and Insurance: Perspectives in a Global Economy*, Oxford: Blackwell Publishing, Ltd.

Swiss Re. (1993), "The Effects of Price Adjustment on Insurance Demand", Zurich: Sigma No. 5.

Tregenna, F. (2009), "The fat years: the structure and profitability of the US banking sector in the pre-crisis period", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 33, No. 4.

Tung, G., Lin, C. and Wang, C. (2009), "The Market Structure, Conduct, Performance Paradigm Reapplied to the International Tourist Hotel Industry", paper presented at the International Symposium on Finance and Accounting in Asia, Kuala Lumpur.

Weiss, L.W. (1974), "The Concentration-Profits Relationship and Antitrust", in *Industrial Concentration: The New Learning*, ed. Harvey J. Goldschmid, Michael H. Mann and Fred J. Weston, 184-233. Boston: Little, Brown & Company.

White, H. (1980), "A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity", *Econometrica*, Vol. 48, No. 4.

Dr. sc. Vladimir Njegomir

Docent

Fakultet za pravne i poslovne studije
14 Sonja Marinković
21000 Novi Sad, Srbija
E-mails: njega@eunet.rs, vnjegomir@gmail.com

Mr. sc. Dragan Stojić

Asistent

Katedra za kvantitativne metode na Ekonomskom fakultetu, Novi Sad
16 Dr Sime Milosevića,
21000 Novi Sad, Srbija
E-mail: stojicd@ef.uns.ac.rs

Mr. sc. Dragan Marković

Direktor filijale
DDOR Novi Sad
12 Janka Veselinovića,
21000 Novi Sad, Srbija
E-mail: dragan.markovic@ddor.co.rs

**LIBERALIZACIJA, KONCENTRACIJA TRŽIŠTA I
PERFORMANSE U INDUSTRIJI NEŽIVOTNOG
OSIGURANJA NA TERITORIJU BIVŠE JUGOSLAVIJE**

Sažetak

Svrha ovog rada je da ispita veze u strukturi tržišta, liberalizacije i performansi u industriji neživotnog osiguranja na teritoriju bivše Jugoslavije. Koristimo panel podatke i primjenjujemo panel regresijski model sa fiksnim efektima za svaku pojedinačnu zemlju. U radu su prezentirana tri modela koja tržišnu strukturu, liberalizaciju i profitabilnost promatraju u različitim okruženjima definiranim kontrolnim varijablama. Rezultati istraživanja ukazuju na snažan utjecaj strukture tržišta i liberalizacije na profitabilnost.

Ključne riječi: neživotno osiguranje, tržišna struktura, profitabilnost, teritorij bivše Jugoslavije.

JEL klasifikacija: G22, L10.

Dr. sc. Marko Paliaga

Sveučilište Jurja Dobrile, Pula
E-mail: marko.paliaga@rovinj.hr

Željko Strunje, mag. oec. univ. spec. oec.

Zagreb

ULOGA URBANOG MARKETINGA U FUNKCIJI PRIVLAČENJA DIREKTNIH STRANIH ULAGANJA U HRVATSKIM GRADOVIMA

UDK / UDC: 339.138:352

JEL klasifikacija / JEL classification: M31

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 25. listopada 2010. / October 25, 2010

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Sažetak

Privlačenje inozemnih stranih ulaganja jedan je od primarnih ciljeva današnjih regija i gradova. Pod tim se pojmom podrazumijevaju gotovo sve vrste ulaganja stranih pravnih i fizičkih osoba u gospodarstvo neke zemlje. Svoj pravi značaj inozemna izravna ulaganja (FDI) počinju dobivati 80-tih godina prošlog stoljeća i to zbog nekoliko razloga. Jedan je od najvažnijih svakako umreženost i liberalizacija svjetskih finansijskih tržišta, osobito tržišta europskih zemalja kroz intenzivne procese globalizacije. Globalizacija i liberalizacija primorala je gospodarske subjekte na pružanje onih proizvoda i usluga koji su u stanju izdržati konkureniju i opstati na tržištu. Razvijene su zemlje odmah prepoznale koristi od izravnih inozemnih ulaganja (FDI) te ih smatraju važnim kanalom za aktiviranje vlastitih investicijskih potencijala neophodnih za razvitak gospodarstva. U tom smislu i gradovi su u okviru vlastitih strategija razvoja počeli smisljati načine kako privući inozemna izravna ulaganja stvaranjem povoljnih uvjeta poslovanja koji će biti privlačni i poticajni za strane investitore. Jačanjem globalne konkurenциje, osobito među svjetskim gradovima, te natjecanjem za ograničena finansijska sredstva, sve se više povećava interes za inozemnim izravnim ulaganjima kao jednim od vrlo efikasnih instrumenata za povećanje efikasnosti domaćih lokalnih poduzeća, prenošenja novih znanja i tehnologija, kao i novih tehnika upravljanja, a sve u svrhu povećanja konkurentnosti lokalnog gradskog gospodarstva i hvatanja koraka s drugim razvijenim gradskim ekonomijama. U ovom radu osvrnut ćemo se na neke od strategija privlačenja FDI kroz mogućnost primjene pojedinih marketinških alata s posebnim naglaskom na ulogu FDI u razvoju hrvatskih regija i gradova. S tom je namjerom u ovom radu razrađen i predložen strateški koncept (model) za sve hrvatske gradove s ciljem poboljšanja marketinških strategija i alata poradi uspješnijeg sustavnog privlačenja direktnih stranih ulaganja i osiguranja rasta i razvoja lokalne zajednice.

Ključne riječi: urbani marketing, FDI-direktna strana ulaganja, urbana ekonomija, promocija mjesto.

1. UVOD

Globalizacija, internacionalizacija i regionalizacija ukupnog svjetskog gospodarstva učinila je poticanje izravnih ulaganja veoma zanimljivim i važnim ne samo vladama, već i gradskim upravama. Direktna strana ulaganja postala su dio jasne razvojne gradske – urbane strategije sa zadovoljenim svim preduvjetima i s jasnom lokalnom poticajnom strategijom privlačenja ulagača. U tom smislu marketing filozofija i marketinški alati mogu biti i jesu jedan od osnovnih nositelja efikasne realizacije takvih gradskih razvojnih strategija. Nužno je stoga, uz zadovoljavanje osnovnih preduvjeta, koristiti sve raspoložive marketinške alate (na nacionalnoj i na lokalnoj razini) kako bi se ostvarila konkurentska prednost. Prema definiciji Međunarodnog monetarnog fonda (Babić, Pufnik, Stucka, 2001.) inozemno je izravno ulaganje (FDI) kada ulagač, nerezident, dode u posjed 10% ili više postotaka vlasničkog udjela gospodarskog subjekta rezidenta¹. Glavna je svrha FDI aktivno sudjelovanje inozemnih investitora u procesu upravljanja poduzećem i time se ona razlikuju od drugih oblika priljeva inozemnog kapitala.

Inozemna izravna ulaganja dijele se na dvije vrste (Julius, 1991.): 1) FDI koje stvaraju nove proizvodne kapacitete, nazivaju se «greenfield»² investicije i 2) kupovanje već postojećih proizvodnih kapaciteta, većinskih upravljačkih udjela u poduzećima i preuzimanje kontrole u njima poznato je pod nazivom «mergers / acquisitions» investicije, «brownfield» investicije ili jednostavnije «takeover» investicije³. U potonje investicije spadaju i FDI nastali prilikom privatizacije. Osnovni je preduvjet za pokretanje FDI, kao i kod tržišta, postojanje barem dviju motiviranih i zainteresiranih strana te snažna podrška lokalne i nacionalne zajednice.

Brojni autori (Blomstromm i Kokko 1997., Graham, 1995., Moran 1999., Metaxas T., 2010, Bilas V. , 2006.) proučavali su razloge investitora za pokretanje FDI i oni se mogu generalno svesti u tri skupine:

1. Očekivani prinos inozemne podružnice nerezidenta bit će veći od ustupanja prava na licencu rezidentu zbog lokacije, tj. blizine tržišta, nižih troškova rada i kapitala, naprednije tehnologije, ekonomije obujma i upravljačkih i marketinških znanja (Graham, Krugman, 1995.), što čini tzv. neopipljivu imovinu, ali s kojom se stječe konkurentska prednost pred rezidentnim poduzećima. Time faktor privlačnosti lokacije postaje jedan od ključnih razloga za investitore, a pod njim se podrazumijeva i dostupnost prirodnih resursa, veličina tržišta, geografski položaj, cestovna infrastruktura i dr.
2. Optimizacija portfelja multinacionalnih kompanija, tj. maksimizacija njegove vrijednosti uz istovremeno smanjenje rizika na najmanju moguću mjeru.

¹ MMF je odredio taj udio za sve zemlje bez obzira na stupanj razvijenosti.

² Engl: green – zeleno; field – polje, ledina

³ Engl: brown – smeđe; takeover - preuzimanje

3. Inozemna ulaganja pridonose i smanjenju utjecaja nesavršenosti tržišta investitora u svrhu opadanja prosječnih troškova kapitalno intenzivnih industrija i povećanja proizvodnje kroz FDI.

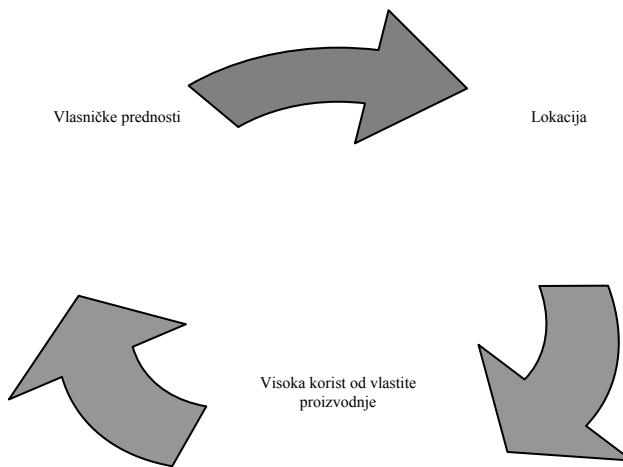
Neki autori smatraju (Buckley; Casson, 1976.) da za iskorištavanje prednosti FDI nije nužno biti vlasnikom poduzeća u drugoj zemlji, nego se prednosti mogu stjecati pomoću izvoza ili ugovora o licenci s domaćim poduzećem. Ipak FDI omogućava ostvariti značajnije uštede pomoću internalizacije transakcija što ne bi mogao biti slučaj kod izvoza gotovih proizvoda ili ustupanja licence. Internalizacija se pojavljuje i zato što za neke specifične prednosti ne postoji tržište, tako da se one mogu plasirati samo interna – unutar poduzeća. U tom slučaju inozemno izravno ulaganje postaje supstitut za nedovoljno razvijeno finansijsko tržište.

Jednu od najraširenijih teorija kojom se objašnjavaju razlozi investitora za FDI razvio je Dunning (1988.) u svojoj OLI teoriji koja objašnjava razloge i motive za strane ulagače kroz tri glavna faktora:

O – ownership advantages⁴ - odnosno postojanje vlasničke prednosti zbog posjedovanja specifične (neopipljive) imovine

L – location - prednost lokacije u geografskom i ekonomskom smislu i

I – internalization - kada je korist od pokretanja vlastite proizvodnje veća od koristi što bi je donosila prodaja licence.



Izvor: autori, 2010.

Slika 1. OLI model i međusobna povezanost faktora

⁴ Engl: ownership – vlasništvo; advantages - prednost

Pri tome ključnu ulogu imaju lokacijski faktori zbog bogatstva prirodnih resursa, razvijenosti infrastrukture, povoljne cijene radne snage u usporedbi s njezinom kvalitetom te obilnost i kvaliteta drugih proizvodnih i poslovnih faktora (transportni troškovi, pristup tržištu), kao i različiti oblici administrativnih mjera (carine, kvote, mjere za poticanje ulaganja itd.).

U svakom slučaju, koji god bili razlozi investitora za FDI, oni se uvijek na kraju očituju kroz težnju za povećanjem profita i širenjem utjecaja kompanije.

2. RAZLOZI PRIMANJA INOZEMNIH IZRavnIH ULAGANJA NA NIVOU LOKALNIH ZAJEDNICA - GRADOVA

Većina istraživanja (Babić, Pufnik, Stučka, 2001., Blömstrom, Fors i Lipsey 1997., Moran 1995., Bilas, 2006.) nastoji ukazati da porast stanja inozemnih izravnih ulaganja pozitivno utječe na gospodarski rast te da je takav utjecaj jače izražen u zemljama, pa tako i gradovima u kojima su institucije učinkovitije u zaštiti prava vlasništva te u onima u kojima je birokracija djelotvorna, čime potpomaže donošenje investicijskih odluka i olakšava prihvaćanje stranih tehnologija. Osnovna pretpostavka da su inozemna strana ulaganja pozitivna leži u tezi da takva ulaganja mogu kreirati pozitivna prelijevanja na ostatak ekonomije raznim kanalima. Ako je strano poduzeće tehnološki naprednije u odnosu na domaće gradsko poduzeće, tada će međudjelovanje stranih tehničara, konzultanata i menadžera s domaćim kadrovima zasigurno dovesti do prelijevanja znanja. Pozitivna prelijevanja povezana su s razvojem novih inputa koji zatim postaju dostupni i ostalim domaćim proizvođačima. Pored navedenog, za gradsku ekonomiju i lokalno gospodarstvo važno je prije svega utvrditi uzrokuje li priljev inozemnih izravnih ulaganja povećanje ukupnih investicija u neki grad ili uzrokuje njihovo smanjivanje. Ako inozemna izravna ulaganja ulaze u sektore u kojima već postoji konkurenca domaćih poduzeća, moguća je konkurentska borba čije su posljedice smanjivanje zaliha i odgoda investicija te izlazak nekih domaćih tvrtki iz sektora. To zapravo umjesto pozitivnog efekta može izazvati negativne efekte za lokalnu zajednicu i to kroz smanjenje ukupnih investicija u tom sektoru, pa tako kasnije i u cijelom gospodarstvu. Ako, međutim, inozemna izravna ulaganja ulaze u novi gradski gospodarski sektor, postoji velika mogućnost da se ukupne investicije povećaju.

Dakle, pozitivni utjecaji FDI kreću se u rasponu od otvaranja novih gradskih radnih mjeseta, a samim time i prijenosa tehnologije, upravljačkih vještina i znanja, pa sve do povećanih prihoda gradskih proračuna kroz oporezivanje dobiti različitih, bilo multinacionalnih ili internacionalnih kompanija. Ipak, povećanje prihoda lokalnog proračuna većinom je potrebno uzeti s rezervom jer je jedna od najčešćih mjera za privlačenje FDI upravo fiskalno oslobađanje od plaćanja poreza kroz duže vremensko razdoblje. Jedna od

opasnosti FDI, koju protivnici takvih ulaganja često ističu, jest bojazan od porasta utjecaja multinacionalnih kompanija na ekonomsku politiku i stabilnost, kako lokalne ekonomske zajednice tako i cijele zemlje te mogućnost postizanja monopolističkog odnosa između određene multinacionalne kompanije i zemlje primatelja. FDI može, dakako, prouzročiti i druge negativne efekte za lokalnu zajednicu, odnosno dodatne društvene troškove zbog smanjenja zaposlenosti u nekim sektorima uvjetovanih racionalizacijom radne snage (u poduzećima koja su preuzeta putem FDI) ili jednostavno istiskivanjem neuspješnih domaćih poduzeća. Na makrorazini može doći do pogoršanja na tekućem računu platne bilance zemlje domaćina ukoliko poduzeća nastala inozemnim izravnim ulaganjima neto uvoze (više uvoze nego izvoze), primjerice, od svojih centrala u inozemstvu (Moran 1998.).

3. OSNOVNI PREDUVJETI I POTICAJI KOJE GRADOVI TREBAJU RAZVITI ZA PRIVLAČENJE INOZEMNIH IZRAVNIH ULAGANJA (FDI)

Investicijska je okolina (lokacija, regija, stabilnost) najvažniji faktor pri odlučivanju investitora za FDI. Investicijska je okolina kao čimbenik inozemnih ulaganja skup pokazatelja gospodarske i tržišne snage zemlje, razvijenosti njenih prirodnih i ljudskih resursa, razvijenosti infrastrukture, zatim političke stabilnosti koja utječe na kreditni rizik zemlje te zakonodavne otvorenosti i nastojanja vladinih agencija da unaprijede inozemna izravna ulaganja.

Uzimajući u obzir sve veću konkureniju između zemalja u razvoju u privlačenju stranih investicija, ispunjavanje osnovnih ekonomskih preduvjeta više nije dovoljno za poticanje ulaska stranih investitora. Uz politike kojima bi se poboljšali osnovni ekonomski uvjeti u zemlji, vlade također moraju razviti i selektivne mjere poticanja stranih investicija. Osim mera koje su osnovni preduvjet za privlačenje stranih investicija, sve veću ulogu ima i marketing kojemu je cilj istaknuti te mjere, bilo da se radi o državi, regiji ili gradovima.

Gradovi danas nastoje nizom stimulativnih mera privući što više inozemnih izravnih ulaganja. Ono što je nekoć bilo presudno (jeftina radna snaga, prirodna bogatstva i sl.) ima sve manju ulogu u privlačenju investicija jer samo po sebi nije dovoljno za osiguranje održivog rasta. Inozemna izravna ulaganja privučena su uglavnom vlastitim interesom, ili velikim domaćim tržištem ili nižim troškovima proizvodnje i ukupnog poslovanja, koji pružaju prednost nad konkurentima i omogućuju izvozno orientiranu proizvodnju. Upravo zato konkurentnost mora ostati jedno od osnovnih područja koja nastoje osigurati vlade da bi se privukla inozemna izravna ulaganja. Preduvjet je slobodno i otvoreno tržište, ali zbog svoje nepredvidljivosti najčešće nije dovoljno.

Gotovo svi važniji i ekonomski razvijeni gradovi imaju svoje posebne pogodnosti kojima nastoje utjecati na odluke o odabiru inozemnih investitora. Pri tome su pojedini gradovi, kao i poduzeća, manje ili više uspješni od svojih

izravnih konkurenata. Bez obzira na uspješnost privlačenja stranog kapitala, gradovi trebaju ispuniti određene preduvjete bez kojih nema stranih investicija, a to su (Graham 1995., Moran 1998.):

a) Politička i ekonomска stabilnost - dugoročno orijentirani kapital, odnosno ulaganje koje pozitivno može djelovati i na razvitak zemlje domaćina, nikad ne dolazi u ekonomski nestabilna i politički turbulentna područja. Politička i ekonomski nestabilnost najčešće privlači spekulativni i «prljavi» kapital koji zbog povećanog rizika očekuje visoke zarade u kratkom roku.

b) Poslovno okruženje - bez povoljnog okruženja koje pruža uvjete za profitabilno poslovanje zasigurno nema stranih investicija. Za uspješan program promocije stranih investicija neophodno je osigurati nesmetano odvijanje aktivnosti poduzećima, bez pretjeranog i komplikiranog administriranja i nepotrebnih i suvišnih troškova.

c) Infrastruktura - otvoreno, liberalizirano tržište s izgrađenim tržišnim institucijama koje osiguravaju slobodnu tržišnu utakmicu, razvijena pravna infrastruktura s dobrim zakonom o poduzećima, stimulativnim zakonom o zapošljavanju, antikorupcijskim zakonom itd. Izgrađena prometna i telekomunikacijska infrastruktura svakako su elementi koji bitno pospješuju vladine napore da privuku strane investicije. Isto tako važna je i educirana radna snaga koja se je voljna obrazovati za primjenu nove tehnologije i novih tehnoloških procesa.

Lim (2005.) dodatno ističe pored tri prethodno navedena preduvjeta još i smanjivanje ulaznih pravila i barijera (carine, kvote), važeće internacionalne ugovore i ponašanje gradskih vlasti prema stranim investitorima

Mjere za poticanje inozemnih izravnih ulaganja dijele se u 3 skupine: fiskalne, finansijske i druge poticaje (Bilas, 2006.):

a) Fiskalni poticaji. U fiskalne poticaje ubrajaju se poticajne porezne mjere kao što su smanjivanje poreza na dobit za FDI pothvate, odgode plaćanja poreza na dobit za određeno vrijeme (porezni poček – *tax holiday*), donošenje sporazuma o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja, omogućavanje ubrzane amortizacije, omogućavanje poreznih odbitaka za investiranje i reinvestiranje u obliku inozemnoga izravnog ulaganja, omogućavanje odbitaka od porezne osnovice vezanih uz broj zaposlenih lokalnih, odnosno rezidentnih radnika, omogućavanje odbitaka od porezne osnovice za udio domaćih sirovina u proizvodnji, omogućavanje izuzeća od plaćanja uvoznih carina na kapitalnu opremu, strojeve i sirovine, omogućavanje izuzeća od plaćanja izvoznih carina, povrata uvoznih carina te mnoge druge mjere.

b) Finansijski poticaji. U finansijske poticaje spada odobravanje novčanih sredstava poduzećima za financiranje inozemnih izravnih ulaganja poput državne pomoći i subvencija u iznosu dijela troškova ulaganja, subvencioniranih državnih zajmova, državnih garancija i garantiranih izvoznih kredita, zatim osiguranja

protiv valutnog i nekomercijalnih rizika koje pruža država umjesto osiguravajućih društava i slične potpore.

c) Ostali poticaji. U ostale poticaje ubraja se povećanje profitabilnosti ulaganja nefinancijskim načinima, a to su, primjerice, pružanje usluga u vezi s infrastrukturom pod povoljnijim uvjetima (npr. plaćanje struje po nižoj cijeni), subvencioniranje ostalih usluga (npr. telekomunikacijskih i ostalih usluga) i sl.

Neovisno o prethodno iznesenom, dva su osnovna preduvjeta koja moraju biti ispunjena da bi grad bio atraktivnim stranim ulagacima: stabilnost i profitabilnost (Petrak, 2000.). Kreditni rejting zemalja istočne Europe kojim se ocjenjuje rizičnost, odnosno privlačnost zemlje kao odredišta za potencijalna ulaganja, prikazan je u tablici broj 1.

Tablica 1.

Kreditni rejting nekih zemalja srednje i istočne Europe, Brady indeks

Austrija	100.00
Slovenija	80.45
Mađarska	73.05
Češka	70.08
Poljska	68.56
Svjetski projek	64.73
Latvija	64.40
Slovačka	61.30
Hrvatska	59.24
Litva	57.99
Bugarska	44.52
Rumunjska	39.82
Ukrajina	30.15
Bjelorusija	0.00
Gruzija	0.00

Izvor: www.bradynet.com, siječanj 2010.⁵

4. ULOGA URBANOG MARKETINGA U FUNKCIJI PRIVLAČENJA DIREKTNIH STRANIH ULAGANJA

Svako izravno inozemno ulaganje već po definiciji u sebi sadrži zanimljivu mješavinu globalnog i lokalnog. Strani su ulagači obično visoko tehnološki razvijena poduzeća, najčešće multinacionalne kompanije, i prije ulaska na tržište rizik ulaganja moraju svesti na najmanju moguću mjeru, a pri tom zadržati standarde koje imaju u svojoj zemlji. Istovremeno, koliko god te

⁵ Fitch Ratings BBB-; Standards & Poor's BBB; Moody's Baa3

kompanije bile globalne, trebaju se također prilagoditi zahtjevima koje od njih traži lokalna zajednica. Na lokalnim zajednicama je da svoje resurse prilagode potrebama stranih ulagača. Iako zvuči jednostavno, u stvarnosti je to vrlo zahtjevan posao. Lokalne zajednice suočavaju se s jakom međunarodnom konkurenčijom, a resursi su im prilično limitirani. Osobito su lokalne zajednice ograničene glede fiskalnih poticaja jer uobičajeno u većini zemalja fiskalnu politiku provodi država. Idealna strategija privlačenja izravnih inozemnih ulaganja za lokalne zajednice bilo bi direktno pronalaženje stranih ulagača isticanjem prednosti koje nude (lokalne zajednice i država u cijelini) na način da ih same kontaktiraju prepoznajući njihove potrebe. Kako je to u praksi vrlo teško izvedivo zbog nedostatka resursa, jedino što ostaje je da strani ulagači sami prepoznaju prednosti koje im nudi lokalna zajednica. Ovdje započinje uloga urbanog marketinga kao strateškog alata za isticanje prednosti u odnosu na konkurenčiju.

Filozofija urbanog marketinga (Friedman, 2000.) usmjerenja je na konstantnu orijentaciju grada (gradskih uprava, op.a.) prema potrebama i željama interesnih grupa (različitih tržišta, građana, turista, poduzeća, inozemnih ulagača). Urbani je marketing aktivnost koja omogućuje gradovima i gradskim institucijama (Friedman, 2000.) da : budu u stalnom kontaktu sa svim interesnim grupama i ciljanim tržištima, da znaju prepoznati želje i potrebe ciljanih skupina, da znaju razviti takve »proizvode/usluge« koji odgovaraju i zadovoljavaju prepoznate želje i potrebe, da razviju takav sustav protoka informacija koji omogućava komunikaciju i prepoznavanje ciljeva gradske uprave od strane interesnih i ciljanih grupa. Urbani marketing, zapravo obuhvaća sustavno planiranje, upravljanje i kontrolu svih relacija i odnosa razmijene usluga (»proizvoda«) između jednog grada (kao institucije) sa svojim tržištima (Muller, W.H, 1992.). S marketinškog stajališta, inozemni investitori dolaze u određenu regiju ili grad zbog određenih investicijskih pogodnosti koje im se nude (Cuong, 2005., Lowendahl 2001.). Svaka odgovorna gradska vlast treba prepoznati potrebu i prednosti direktnih stranih ulaganja (FDI) te usmjeriti svoje ciljane politike i marketinške napore prema njima. Aktivnosti urbanog marketinga potrebno je usmjeriti u tri ključna područja koja su od strateškog interesa za inozemne ulagače, a to su lokacija, konkurentnost i ljudski resursi. Izbor lokacije jedna je od ključnih strateških odluka kod stranih ulagača. Na izbor lokacije utječe niz faktora, a najvažniji su lokalne zajednica, porezna politika, poslovno okruženje, ali i politika države prema inozemnim stranim ulaganjima. Pod konkurentnosti podrazumijevamo sve one faktore koje utječu na poslovanje, poput ekonomske stabilnosti zemlje, veličine BDP-a, postotka nezaposlenosti, stabilnosti nacionalne valute, ali i strukture drugih stranih ulaganja. Osim primarnih ekonomskih pokazatelja veliku ulogu imaju i sekundarni ekonomski pokazatelji, poput postojanje klastera, poduzetničkih inkubatora i tehnoloških centara, a u interesu su stranih ulagača. Cilj je urbanog marketinga istaknuti te prednosti i učiniti ih atraktivnima za strane ulagače. Ljudski su resursi treći važan strateški faktor kod privlačenja stranih investicija. Kvaliteta i educiranost radne snage, suradnja sveučilišta, poduzeća i lokalne zajednice imaju također veliku

ulogu u privlačenju stranih ulaganja. Kako ljudski kapital ima dominantan udio u vrijednosti jedne kompanije, tako je i briga za njega od vitalnog značaja stranih ulagača. Lokalne zajednice moraju dokazati da na području postoji dovoljan broj educirane i sposobne radne snage koja će moći zadovoljiti njihove potrebe.

Pet je ključnih varijabli urbanog marketinga koje je potrebno usmjeriti k privlačenju FDI (Cuong, 2005.):

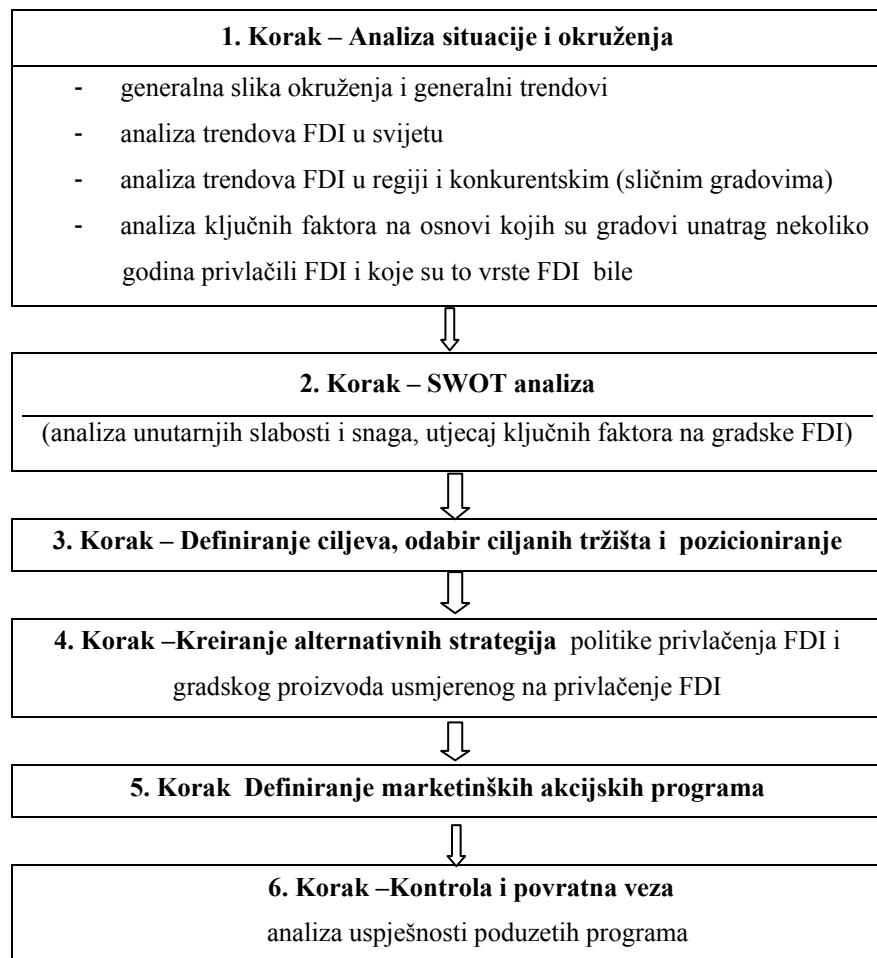
- a) Razrađeni kompleksni gradski proizvod - moderna marketing teorija ukazuje da kupci kupuju proizvode ne zbog dobrobiti i koristi koje za njih tvrde proizvođači, već isključivo zbog dobrobiti i koristi koje će oni imati od takvog proizvoda. Kad govorimo o direktnim stranim ulaganjima (FDI) u gradovima, tada je urbani proizvod zapravo ukupna investicijska klima i okruženje koje vlada u nekom gradu. Tu ukupnu investicijsku klimu čine sve fiskalne, finansijske i druge potpore, zajedno s izgrađenom infrastrukturom, pozitivnim odnosom gradskih vlasti prema stranim investitorima i dostupnom educiranom radnom snagom. Svi ti elementi objedinjeni u jedan urbani proizvod čine zapravo konkurentsku ponudu nekog grada na tržištu FDI. Zasebne akcije ne čine gradski proizvod.
- b) Pozicioniranje je ono što mi zapravo kažemo našim kupcima, način na koji želimo da nas oni vide. Ono pomaže ubličavanju imidža našeg proizvoda, odnosno onoga po čemu želimo biti prepoznati. Drugim riječima, pozicioniranje se bavi imidžom i percepcijom kakvu želimo da naši kupci imaju o nama (Siegel, 2002., Kotler 1998.). Važno je da gradska vodstva znaju kako ih i po čemu potencijalni investitori prepoznačaju te da realno procjene svoje snage i slabosti u odnosu na konkurenčna mjesta i na osnovi toga kreiraju adekvatnu strategiju pozicioniranja i kasnije komuniciranja. „Realno pozicioniranje“ važnije je od „visokog pozicioniranja“.
- c) Ciljano tržište – kako strani investitori nisu homogeni potrebno ih je svrstati u različite segmente. Oni se mogu grupirati prema zemlji porijekla, industriji, prema tipu kompanija (multinacionalna kompanija ili ne) i sl. Različite regije i različiti gradovi ciljat će različite segmente. Svaki grad odabrat će nekoliko ciljanih tržišta.
- d) Distribucija predstavlja procese i lokacije gdje kupac može kupiti određeni proizvod. U tom smislu, kad govorimo o privlačenju FDI, distribucija predstavlja mjesto i procese u koje se pojedini strani investitor može svojom investicijom uključiti. U Hrvatskoj se, primjerice, strane investicije mogu realizirati i u bescarinskim zonama, poduzetničkim zonama, industrijskim parkovima i tehnološkim parkovima, ali i u pojedinim industrijama direktno. Gradovi tako mogu nuditi ulaganja na pojedinim lokacijama ili u poduzetničkim, obrtničkim i sličnim zonama. Registracija, otvaranje poduzeća i transfer ulaganja treba biti što je moguće kraći, brži i jednostavniji.
- e) Integrirana komunikacija predstavlja način na koji se pozicioniranje dostavlja ciljanom tržištu. Nakon odluke o ciljanom tržištu gradsko vodstvo razradit će programe komunikacije koji će dostaviti željenu poruku do ciljnih

grupa investitora. Tri su glavne promocijske tehnike koje se upotrebljavaju za privlačenje stranih investicija (Wells, Wint, 1991.): tehnike izgradnje primarnog imidža, tehnike promocije investicije i tehnike promocije usluga. Gradovi koji su već uspostavili dobar investicijski imidž koncentriraju se na promociju investicijskih mogućnosti i dodatnih usluga i pogodnosti za investitore. Tehnološki parkovi i gradske poduzetničke zone mogu imati i zasebne promotivne materijale. No, ovdje je potrebno naglasiti da provedena istraživanja (Young, 2005.) ukazuju da isključive promocijske kampanje, bez marketinške strategije i detaljne razrade marketing akcija, nemaju učinka. Svi sudionici trebaju biti podjednako uključeni. Isključivo promoviranje investicijskih mogućnosti bez razrađenog programa neće dati dugoročno pozitivne učinke (Keating, 1991.).

Najčešći problemi koji nastaju u primjeni urbanog marketinga u gradovima radi privlačenja FDI jesu nejasno pozicioniranje grada u odnosu na konkurenциju i loša komunikacija, odnosno neadekvatna promocija FDI ulaganja (neadekvatni promocijski materijali, neažurirana on-line izdanja i sl). Pored navedenog, slabosti u privlačenju FDI u gradovima često se očituju u nedostatku strateškog plana privlačenja investicija, a dosta često i same investicijske liste i mogućnosti nisu uopće uskladene s trenutnim interesom i željama investitora. Osobito je tu važno napomenuti da nepoznavanje interesa i želja ciljanih skupina, u ovom slučaju investitora, prečesto izaziva odašiljanje velikog broja nepotrebnih i nesistematisiranih informacija, bilo kroz promotivni materijal, bilo putem različitih gradskih delegacija, što dodatno otežava komunikaciju i šteti imidžu nekog grada kao nositelja privlačenja FDI.

5. PRIJEDLOG STRATEŠKOG KONCEPTA PRIMJENE URBANOG MARKETINGA U FUNKCIJI USPJEŠNOG PRIVLAČENJA STRANIH ULAGANJA U GRADOVE REPUBLIKE HRVATSKE

Kako bi se gradovi uspješno natjecali u privlačenju stranih investitora trebaju razviti vlastitu marketinšku strategiju uz osiguranje suradnje svih relevantnih institucija i sudionika. Pri tome, kao što smo i ranije naveli, same fiskalne mjere nisu dovoljne jer takve pogodnosti imaju manje – više svi gradovi u okruženju. Potrebno je sinergijsko djelovanje svih relevantnih gradskih i državnih institucija kako bi se ostvario ekonomski rast i razvoj. Pri tome jednako važnu ulogu imaju državne institucije, županije i gradovi koji trebaju potencijalne investitore upoznati s prednostima ulaganja na svom području. S tim ciljem u nastavku predlažemo strateški koncept ili model primjene urbanog marketinga u funkciji poboljšanja aktivnosti hrvatskih gradova u privlačenju direktnih stranih ulaganja. U nastavku se predlaže grafički i tekstualni model.



Izvor: autori, 2010.

Slika 2. Strateški koncept (model) privlačenja FDI za hrvatske gradove

- a) Analiza situacije i okruženja FDI prije svega treba dati generalnu sliku kretanja FDI ulaganja u svijetu, kao i glavne trendove. Gradska vodstva trebaju biti upoznata s količinom FDI koja se događaju trenutno u svijetu te njihovom strukturu i podjelom. Analiza okruženja treba dati podatke o kretanjima i trendovima FDI po industriji, po zemljama, po regijama i po sličnim gradovima. U sklopu ove analize provodi se i analiza ključnih faktora koja ima zadatak identificirati koji su, kako odlučuju i odabiru FDI grada domaćina te kako reagiraju na promocijske i druge materijale gradova vezanih za privlačenje FDI.

b) SWOT analiza FDI ili identifikacija prilika i prijetnji u okolini sastavni je dio strateške analize koja se koristi u ovdje predloženom modelu. S obzirom da se prilikom razmatranja analize situacije i okruženja susrećemo s veoma kompleksnim varijablama utjecaja, njihov cjelokupni obuhvat i detaljna analiza zahtijevala bi previše vremena i truda, a najvjerojatnije se ne bi niti isplatila s obzirom na vrijeme potrebno za provedbu takve analize i brzinu kojom se odvijaju pojedine promjene u okolini. Stoga se kroz SWOT analizu koncentriramo na one činjenice i događaje koji imaju najveći (kritični) utjecaj na trenutnu situaciju. Matrica predstavlja konceptualni okvir za sustavnu analizu i olakšava uspoređivanje vanjskih prijetnji i prilika s unutrašnjim prednostima i nedostacima. Osnovna je svrha SWOT analize izoliranje ključnih činjenica i događaja kako bi se olakšao strateški pristup i prepoznavanje strateških problema (Urban design, 2001.). Također se SWOT (Balamuralikrishna, C.Dugger, 2001.) analiza može promatrati kao sredstvo za razumijevanje i proučavanje organizacijskih internih snaga i slabosti, i prilika i prijetnji iz okoline. U sljedećoj tablici prikazano je izvođenje SWOT analize.

Tablica 2.

Prikaz SWOT analize

Interni faktori	Strengths – interne snage, jakosti	Weaknesses – interne slabosti
Eksterni faktori	Primjerice, prednosti u menadžmentu, proizvodnji, informatizaciji službi, komunikaciji između službi i sl.	Primjerice, slabosti u menadžmentu, slabosti proizvodnje, financiranja, ovisnost o zastarjelim proizvodima i sl.
Opportunities – Eksterne prilike Primjerice, tekući i budući ekonomski uvjeti, političke i socijalne prilike, nova dostignuća tehnologije, novi izumi	SO Strategija Maxi-Maxi Mora dati odgovor na pitanje kako na najbolji mogući način iskoristiti naše snage u odnosu na novoukazane povoljne prilike u našoj okolini.	WO Strategija Mini-Maxi startegija savladavanja vlastitih slabosti; moramo dobiti odgovor na pitanje što učiniti da prebrodimo naše slabosti, a da iskoristimo novonastale prilike u okolini.
Threats – Eksterne prijetnje Primjerice, oskudica energije, jaka konkurenca, nepovoljni ekonomski uvjeti, politička nestabilnost	ST Strategija Maxi – Mini Korištenje vlastitih prednosti da bi se svladale ili izbjegle prijetnje iz okoline; moramo dobiti odgovor na pitanje kako možemo iskoristiti naše snage da bismo prebrodili prijetnje iz okoline.	WT Strategija Mini-Mini Strategija štednje, likvidacije poslova; moramo dobiti odgovor na pitanje kako minimalizirati unutarnje slabosti da bi se prevladale prijetnje.

Izvor: Weilrich, Koontz: *Menedžment, 10 izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb, 1994.*, te dijelom prema www.v-mgroup.com, Personal strategic SWOT Analysis, 08.2.2001.

SWOT analizom gradovi kroz sistematski pristup pozitivnih i negativnih događaja, trendova u njihovoj okolini, a u odnosu na njihovo unutrašnje stanje, donose i provode adekvatne politike, programe i odluke. Bitno je svakako imati na umu da bi SWOT analiza trebala biti grupna tehnika i da uvijek mora biti, ukoliko se želi dobiti određene objektivne odgovore, zasnovana na stručnim, obrazovanim i iskusnim učesnicima koji veoma dobro poznaju svoj grad, njegova obilježja, probleme i prednosti u pogledu privlačenja FDI. Svaki drugi način i svi drugi pokušaji mogli bi stvoriti određene slike i vizije grada koje mogu strategiju privlačenja FDI bitno udaljiti od zacrtanih ciljeva.

c) **Treći korak** započinje definiranjem kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva koje želimo ostvariti te putem SWOT analize prepoznavanjem ciljanih tržišta FDI s kojima želimo suradnju. Ciljevi specificiraju aktivnosti koje je potrebno ostvariti da bi se ispunila određena misija i vizija nekog grada, u ovom slučaju grada koji želi privući strana direktna ulaganja i u tome postati uspješan. Što su ciljevi jasniji to je lakše odrediti i programe koji će dovesti do njihovog ostvarenja. Dakle, ciljevi su žarišne točke kojima težimo i koje želimo realizirati. Odabir ciljanih tržišta slijedi nakon provedene segmentacije, odnosno nakon analize ključnih faktora i trendova po sličnim gradovima razrađenim kroz SWOT maticu. Svaki će grad na bazi svojih zacrtanih ciljeva i analiziranih trendova i mogućnosti na tržištima FDI odabrati one ciljane segmente u kojima može konkurirati. Na odabir ciljanih tržišta snažno će utjecati raspoloživost vlastitih kapaciteta i vlastite prednosti koje se nude. Pozicioniranje je zatim logički nastavak zauzimanja položaja u svijesti potencijalnih FDI ulagača. Izjava o pozicioniranju odražava stremljenje nekog grada da bude prepoznat i diferenciran u odnosu na svoje konkurente. Primjerice, grad Rovinj osigurat će najeduciraniju i discipliniraniju radnu snagu u regiji ili će grad Rijeka postati most između jugoistočne Europe i tržišta Azije osiguravajući najbrži i najefikasniji pristup tim tržištima putem svoje infrastrukture.

d) **Četvrti korak** obuhvaća kreiranje alternativnih strategija na bazi prije spomenutih varijabli (ciljevi, ciljano tržište i pozicioniranje). U obzir treba biti uzeto i razmatrano više različitih strategija. Sve su alternativne strategije usmjerene prije definiranim ciljanim tržištima, ciljevima i pozicioniranju. Nakon evaluacije potrebno je odabrati jednu ključnu strategiju, kao glavni put djelovanja i do dvije alternativne koje mogu osigurati fleksibilnost u odnosu na dinamične tržišne pomake kod potencijalnih FDI investitora. Strategije trebaju osigurati zajedničko djelovanje svih relevantnih čimbenika, prije svega koordinaciju i put suradnje između grada i gradskog ureda za gospodarstvo, županijskih ureda za gospodarstvo, državnih agencija za poticanje ulaganja i županijskih agencija za poticanje ulaganja te ostalih dijelova ministarstava po potrebi.

e) **Peti korak** obuhvaća definiranje marketinških akcijskih programa. Oni se trebaju sastojati od detaljnog opisa ciljeva, svih mjera za poticanje ulaganja (programa), promocijskih aktivnosti, lokacija za investiranje, strateških okvira i kontrolnih mehanizama. U nastavku se predlaže sadržaj jednog takvog akcijskog programa namijenjenog hrvatskim gradovima.

Tablica broj 3.

Prijedlog sadržaja marketinškog akcijskog plana za privlačenja FDI

Kvalitativni ciljevi	<ul style="list-style-type: none"> - kreiranje imidža grada vezanog za pozitivnu percepciju privlačenja FDI ulaganja - izgradnja odnosa između gradskih, županijskih i državnih tijela i uprava
Kvantitativni ciljevi	<ul style="list-style-type: none"> - broj novih investicija - ciljani porast investiranog kapitala - rast broja zaposlenih u odnosu na početnu godinu prije FDI i sl.
Opis djelovanja	<ul style="list-style-type: none"> - u kratkim crtama opisati ciljana tržišta, željeno pozicioniranje grada u odnosu na ostale FDI potencijale, strategije i njihove alternative, postojeće stanje i očekivano buduće stanje te navesti u najkratćim crtama najvažnije točke vodilje iz analize situacije i FDI trendova
Implementacija	<ul style="list-style-type: none"> - definiranje programa (sve vrste poticaja, mjera i sl.) prema svakom ciljanom tržištu - definiranje integrirane komunikacije (sve vrste promocijskih aktivnosti za svaki program posebno, prema svakoj ciljanoj grupi, uzimajući u obzir njihove specifičnosti) - definiranje distribucije – sve lokacije i objekti kao potencijal za investiranje, složeni po logičkom redoslijedu u odnosu na definirane programe
Koordinacija i suradnja	<ul style="list-style-type: none"> - definiranje gradskog ureda ili gradske agencije za poticanje ulaganja - definiranje ključnih osoba, imenom i prezimenom, funkcijama i kontaktima - definiranje suradnje gradskih ureda ili agencije s državnim uredima i agencijama uz imenovanje kontakata i ključnih osoba - definiranje suradnje gradskih ureda ili agencije sa županijskim uredima i agencijama uz imenovanje kontakata i ključnih osoba - definiranje inozemnih odjela, osoba i agencija koje su ili koje će biti zadužene za promociju FDI ulaganja
Mjerenje i kontrola	<ul style="list-style-type: none"> - definiranje kriterija usporedbe i rezultata prema zacrtanim ciljevima, definiranje načina njihova mjerjenja, definiranje statističkih metoda za njihovo praćenje - stalna kontrola i povratna veza s ciljem korektivnih akcija i pomaka

Izvor: autori, 2010.

f) **Šesti korak** obuhvaća prije svega definiranje načina i kriterija za usporedbu rezultata. Kod kontrole uspješnosti potrebno je prije svega jasno definirati prema čemu će se realizacija mjeriti, samo prema kvantitativnim ciljevima ili i prema kvalitativnim te s kojim će se pokazateljima uspoređivati. Najčešće se uzimaju određene početne godine prije angažiranja akcija na privlačenju FDI te se zatim na bazi godišnjih rezultata isti mjere i korigiraju.

6. ZAKLJUČAK

U svijetu gdje vlada globalna konkurenca marketing ima ključnu ulogu u privlačenju inozemnih investicija. Od gradova i lokalnih zajednica očekuje se «proaktivno» djelovanje i samostalan nastup na tržištu FDI. Pri tome marketing mora istaknuti prednosti koje oni nude, a na lokalnim zajednicama i gradovima je da eventualne administrativne prepreke svedu na minimum i time pomognu inozemnim ulagačima.

Inozemna ulaganja pozitivno utječu na gospodarski rast, pridonose zapošljavanju lokalnog stanovništva i prijenosu novih tehnologija, vještina i znanja. Gradovi i lokalne zajednice trebaju imati jasno razrađene strateške planove privlačenja investicija, kao i jasno definiranu listu potencijalnih ulagača. Odabir pogrešnih investitora može negativno utjecati na već postojeće domaće investitore, kao što je to u članku i navedeno. Informacije koje gradovi i lokalne zajednice nude ulagačima trebaju biti sistematizirane i strukturirane, odnosno oslobođene nepotrebnih informacija, što nije čest slučaj u praksi. Pristup potencijalnim inozemnim investitorima treba biti direkstan i s jasno definiranom marketinškom strategijom.

Da bi definirali jasnu marketinšku strategiju potrebno je primijeniti u ovom tekstu predloženi strateški koncept pomoću kojega ćemo dobiti jasnu sliku onoga što želimo postići, kao i korake koje je nužno napraviti na tom putu. U tom konceptu posebnu ulogu ima marketinški akcijski plan, kao što je i navedeno i opisano. Međunarodni integracijski procesi, u koje je Hrvatska sve više uključena, otvaraju mogućnosti bržeg i stabilnijeg razvitka. Pri tome je uloga FDI u ostvarenju tog razvitka izuzetno važna i mora biti jedna od ključnih ciljeva u procesu oporavka hrvatskog gospodarstva. Marketing je u funkciji privlačenja tih investicija sastavni dio procesa i prvi korak u njegovu definiranju i prepoznavanju.

LITERATURA

Babić, Pufnik, Stučka, *Teorija i stvarnost izravnih stranih ulaganja u svijetu i u tranzicijskim zemljama s posebnim osvrtom na Hrvatsku*, 2001., preuzeto s www.hnb.hr, 01.9.2010.

Bilas, V.; Franc, S, *Uloga inozemnih izravnih ulaganja i načini poticanja*, serija članaka u nastajanju, Ekonomski fakultet Zagreb, članak broj 06-13, 2006.

Blomström, M. ; Kokko, A., *How Foreign Direct Investment Affects Host Countries*, WB Policy, Research Working Paper 1745, Washington, 1997.

Borensztein, E., *How Does Foreign Direct Investment Affect Economic Growth?*, Journal of international economics, 1998., 45(1).

Brockhoff, K.; Teichert, T., *Cooperative R&D and Partners Measures of Success*, International Journal of Technology Management, 1995., vol 10(1).

Contractor , F.J.; Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, New York Lexington Books, 1998.

Cuong Mai The, *The Marketing Approach to FDI Attraction*, Vietnam Development Forum and National Economics University, 2005.

Graham, E.G., *Foreign Direct Investment in the World Economy*, IMF, Working Paper 59 , 1995.

Hakansson, H. ; Johanson J. *A Model of Industrial Network*, Working Paper, Depatrtment of Business Administration, University of Uppsala, 1984.

Kotler, P. ; Gertner, D., *Country as a brand, product and beyond*, Place marketing and brand management perspective, Jornal of Brand Management 9, 2002.

Philip Kotler, *Upravljanje marketingom 1*, Informator, Zagreb, 1998.

Keating, M, Comparative Urban Politics:Power and the City int he US, Canada, Britain and France, Aldershot, UK, Edward Elgar, 1991.

Lowendahl, H., *A framework for FDI promotion*, Transnational Corporations, broj 10, 2001.

Lim, S.H., Forgein investment impact and incentive: A strategic approach to the relationship between the objectives of forgein investment policy and their promotion, International Business review 14, 2005.

Moran, T.H.: *Foreign Direct Investment and Development*, Institute for International Economics, Washington, 1996.

Muller, W.H: Territoriales (regionales und komunale) Marketing, WIBERA-Sonderdurch, No 223, Dusseldorf, 1992.

Petrak, Ž., *Izravna strana ulaganja i razvitak*, savjetnički rad, Ministarstvo vanjskih poslova Republike Hrvatske, 2000., dostupno na www.mvpeh.hr, 15. 8. 2010.

Reinhard,Friedman, Marketing Urbano: Como promover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Technologias, svibanj 2000.

Sidel Philips, *Marketing Policy*, lecture notes prepared for MBA course at the International University of Japan, Niigata, 2002.

Wells, Louis;Alvin G. Wint, *Marketing a Country:Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment*, Forgein Investment Agency , Occasional Paper , 1991.

Young, C., Meeting the new forgein direct investment challenge in East and Central Europe: Place marketing strategies in Hungary, Enviroment and Planning C: Goverment and Policy 23, 2005.

www.urban.uiuc.edu : Urban Design Project Manual, SWOT Analysis, 8. 2. 2001.

Balamuralikrishna, C. Dugger: SWOT Analysis: A Management tool for initiating new program in vocational schools, <http://borg.lib.vt.edu/ejournals/>, Iowa state University, 8. 2. 2001.

Ostali korišteni nespomenuti izvori:

Internet stranica HNB-a (Hrvatske narodne banke), www.hnb.hr, 11.9.2010.

UNCTAD (2004.), *Foreign Direct investment and Development*, www.unctad.org, 11.9.2010.

Zakon o poticanju ulaganja, Narodne novine broj 138/06.

Zakon o slobodnim zonama, Narodne novine 44/1996 i Zakon o izmjeni Zakona o slobodnim zonama, Narodne novine 92/2005.

Cuong Mai The:PPT prezentation on Marketing approach to FDI attraction, Vietnam development forum, 19. 8. 2004.

Metaxas T, Deffner, A., What are Public Relations doing in a Place like place marketing?, a proposed PR Plan for the region of Kainuu, Finland, Department of Planning and Regional Development, School Engineering, University of Thessaly, www.prd.uth.gr, 15.10.2010.

Porter M.E. (ed.), *Competition in Global Industries*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1986.

Porter, M.E., *Competitive Strategy*, New York , The Free Press, 1980.

Weilrich, Koontz, *Menedžment*, 10. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb, 1994.

Yasheng Huang:*OECD global Forum on FDI, New horizons and policy challenges for FDI in 21 th century*, Mexico City, 26. 11.2001, presentation on web

Marko Paliaga, Ph. D.

University of Juraj Dobrila, Pula
E-mail: marko.paliaga@rovinj.hr

Željko Strunje, mag. oec. univ. spec. oec.

Zagreb

THE ROLE OF URBAN MARKETING IN ATTRACTING FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN CROATIAN CITIES

Abstract

Attracting foreign direct investment is one of the primary goals of today's regions and cities. The term includes virtually all kinds of investments by foreign companies or natural persons in the economy of a country. The significance of foreign direct investments (FDI) comes to light in the 80s due to several reasons. One of the most important is networking and liberalization of global financial markets, especially the European ones through the intensive process of globalization. Globalization and liberalization forced business entities to offer products and services that are able to withstand the competition and survive in the market. Developed countries have immediately recognized the benefits of foreign direct investment (FDI), and they consider FDI an important channel for the activation of their own investment potentials which are indispensable for the economic growth. Therefore, within their own development strategies, the cities got occupied with how to attract foreign direct investment by creating favorable business environment which would be attractive and encouraging for foreign investors. With the strengthening of global competition, especially among world cities, and with the competition for limited funds, there is a growing interest for foreign direct investment as one of the successful instruments for increasing the efficiency of national local companies, for transfer of new knowledge, technologies and new management techniques, and all that in order to increase the competitiveness of the local urban economy and to catch up with other developed urban economies. Our point of interest in this paper are some of the strategies to attract FDI through the possibility of applying some marketing tools, with special emphasis on the role of FDI in the development of Croatian regions and cities. Thus, a strategic concept (model) for all Croatian cities has been elaborated in this paper so as to improve the marketing strategies and tools for successful systematic attraction of foreign direct investment and for enabling growth and development of local community.

Key words: *urban marketing, FDI – foreign direct investment, urban economy, site promotion*

JEL classification: *M31*

Douglasson G, Omotor

Department of Economics
Delta State University Abraka, Nigeria
E-mail: yomotor@yahoo.com

NIGERIA AND THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS

UDK / UDC: 338.124.4(669:100)

JEL klasifikacija / JEL classification: G01, O55

Prehodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 16. prosinca 2010. / December 16, 2010

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Abstract

Oil fouls everything in southern Nigeria. It spills from pipelines, poisoning soil and water. It stains the hands of politicians and generals, who siphon-off its profits. It taints the ambitions of the young, who will try anything to scoop up a share of the liquid riches – fire a gun, sabotage a pipeline, (and) kidnap a foreigner. (Tom O'Neill, 2007).

Key words: *Nigeria, global economic crisis*

1. INTRODUCTION

Nigeria is one of the world's resource rich economies most at risk from the current economic crisis. A poor African nation blessed with enormous wealth, beset with lack of leadership, poor institutions and contradictory visions of prosperity since oil first gushed from the marshy ground of the Niger Delta in 1956. The Nigerian crude oil described as a "sweet", low-sulphur liquid called Bonny Light pumped petrodollars into the nation's confers that by the mid-1970s, the country had joined the Organisation of Petroleum Exporting Countries (O'Neill, 2007). Why Nigeria is at risk from the current economic crisis and what may be done to ameliorate it? This paper sets out to provide further evidence following the framework by Fosu and Naude (2009) which posits that recovery measures should among other recognise the role of good governance and a 'syndrome free' policy environment. Syndrome free policy environment according to Fosu and O'Connell (2006) is a policy trust that is largely free from anti-growth or precarious adverse effects of various policy combination, such as; *state controls* (direct and indirect controls of prices, state production and distribution), *redistribution of resources* to cronies in favour of regional constituencies, ethnicity and polarization of the citizenry. Other anti-growth polices are *suboptimal intertemporal allocation*; bloated public spending above inter-temporal optimal allocation of resources which could aggravate a 'bust' and

state breakdown, a situation that may lead to violent conflict, such as arm struggle, arm conflict, civil war or a *coup d'état*, resulting to a breakdown of law. The presence or occurrence of these four canons of policy syndromes as hypothesized could retard per capita GDP growth and reverse the marginal gains recorded in recent years from high commodity prices (oil export revenue).

Indeed the sustainability of the gains has been threatened since the global economic crisis and the tumble-down of commodity prices. As such pitfalls like inflation, boom-bust growth, policy summersault, corruption and inept leadership should be avoided. This may position the Nigerian economy in the cushioning of the current and future global crisis.

The rest of the paper is structured as follows. Following the introduction in section 1, a review of some salient causes of the global economic crisis is epilogued briefly in section 2. In section 3 an overview of the Nigerian economy and the global financial crisis shock is x-rayed. Then in section 4 we examine how resilient the Nigerian economy is vis-à-vis the four canons of policy syndromes. Emphasis on good governance is equally discussed. In section 5 some policy responses by various institutions including the Nigerian government will be examined. Section 6 concludes the paper with some remarks.

2. CAUSES OF THE ECONOMIC CRISIS

The global economic crisis which started initially as a financial crisis in 2007 is now a global phenomenon and no country seemed to have been spared. The global economic crisis may still be far from over although some signs of recovery are in words being recorded in the United States of America that spread the financial virus, the reality still swings. What explanations can be offered for the crisis? This section modestly addresses the why(s) though not exhaustively.

The global economic crisis as earlier noted was triggered as a liquidity distress in August 2007 by the U.S. subprime crisis and the explanations so far offered according to Reddy (2009) which go beyond the U.S. subprime can be divided into two. On the one hand are macro-economic management and other hand are financial market behaviour. These could have reinforced each other.

2.1 Macro-economic and Management Explanations

First is market imbalances created particularly by the U.S. whose large current account deficits accumulated over the years. The other sword was the significant current account surpluses by some countries (China and India, notably) which built over the years. The surplus current account nations, lent to and invested in the U.S. and as the market imbalances persisted and increased, the markets dynamics moved for corrections.

Second is the deficiency in aggregate demand coupled with excessive financialisation of the economy and excessive leverage¹ (Reddy, 2009). During

the years of economic expansion in the U.S., the profits pushed investors to find investments that would generate higher rates of return; inevitably using money to go after higher-risk projects. Precisely, subprime mortgages in the U.S. reset higher interest rates and this began to trigger residential defaults. Holders of mortgage-backed securities started to hoard cash to rebalance their asset balance sheets (Stratfor, 2009). Consequently, banks in the U.S., Europe and Asia severely restricted lending in order to shore up their cash reserves. This action led to a reduction in the amount of credit available to everyone globally.

Third, the large domestic savings in some countries such as China, India, etc; that could not be fully channelled into the required domestic investments due to the underdeveloped nature of their financial markets.

Fourth, multilateral institutions like the IMF, which were saddled with the responsibility of surveillance, failed to bring out the extent of vulnerabilities of some powerful countries who dominated it. Those countries were equally not willing to subject their economies to objective surveillance as they influenced the institutions' operations towards excessive market-oriented ideology.

Sixth, the *excessive accommodation* nature of the U.S. monetary policy which allowed increased money supply accompanied by low interest rates. The excess liquidity found its way into speculative activities as investors went in search of high yield ventures and under-price risks. This caused the asset bubbles that eventually burst.

Seventh, failure of some central banks (CBs) to act against dictate of the markets. The perceived under-pricing of risks was bashed with assertions that the CBs could not sit in judgement on prices set by market forces. Proponents of this view assured policy makers that the markets would correct themselves automatically. In addition, the CBs ignored the economic imbalances and asset bubbles that were building up and concentrated exclusively on price stability (in some cases inflation targeting) and provided forward guidance to financial markets in the name of transparency.

Finally, the over-dependence of the global economy on one reserve currency – the U.S. dollar, as the universal measurement and expression of value. This made the global economic system to be subjected to the policy failures of the U.S.

2.2 Financial Sector Regulation

The second strand of explanations relate to the functioning of the regulatory environment of financial markets. The explanations so far canvassed are summarised in this sub-section.

First, the variety and complexities of market innovations overwhelmed the skills possessed by regulators in the financial sectors.

Second, regulators had a narrow perception of the systemic risks that the individual – regulated institutions operated. The regulatory institutions did not recognise the need for counter-cyclical² in regulation. Thus, they amplified the boom and bust cycle.

Third, non-bank entities such as investment banks, hedge funds, private equity firms were outside the focus of regulators. Thus, the regulators concentrated their efforts and resources on regulating commercial banks.

Four, in the implementation of Basel 2, the regulators over-relied on the ratings assigned by Credit Rating Agencies. The ratings were eventually found to be unreliable.

Fifth, cross-border institutions' regulation and supervision was weak, despite the understanding that the financial markets were globalised.

Sixth, the greed to develop global financial centres made London and New York to adopt 'light touch regulation' or minimal regulation.

A critical review of the above explanations may make one erroneously conclude that they relate more to the US and the UK. So why and how did the problem become a global crisis?

2.3 The Synergy

The crisis obviously is a failure of both the market and the state:- failure of governance in both private and public sectors. Significant political economy factors drove the inactions and inept of the CBs and governments. These were excessive accommodative monetary policy which was accompanied by greedy and soft regulation in many economies. As observed in Reddy (2009:347), a cynic had remarked that under socialism, the governments took over the banks, and under capitalism banks took over the governments.

The failure of the market system and governments at all levels was a failure of the entire economic system. The free market system had a companion – capitalism, and propaganda machine – democracy. The engine of spread is globalisation driven by liberalization and information technology. "The Fallacy of Aggregation", according to Bhagwati (2000:19 and 20) made:

People think of globalization as a great big blob. They do not distinguish between the different dimensions on which you globalize, but just assume that everything goes together. If you are a free trader you must be for free immigration, you must be for free capital flows, you must be for free foreign investment, you must be for free love, you must be for free everything". These are dangerous for poor and developing economies.

In all of the above there is merit in asking the question; what does the global crisis and its implications have for Nigeria? Frankly, Nigeria like other

African nations is innocent of this crisis and did not contribute to the imbalances. So how did Nigeria get caught-up?

As earlier noted the bubble bust in sub-prime mortgages in the U.S. and was transmitted to the credit markets. The deep integration of domestic financial markets in Nigeria with global financial institutions; and some of the financial instruments which later proved toxic in the derivative markets were distributed across several economies. Thus, there was a global spread of the contagion of distress and Nigeria was not spared. This cup must pass by!

3. BRIEF PROFILE OF THE NIGERIAN ECONOMY IN RECENT YEARS

Nigeria is Africa's most populous country with over 140 million people. In 1960, agricultural products such as groundnut, palm oil and cacao beans made up nearly all Nigeria's exports. Today, Nigeria is showcased as Africa's highest oil exporting nation, yet quality of life rates below all other major oil exporting nations; from Libya to Indonesia (O'Neill, 2007). Oil accounts for 95 percent of Nigeria's export earnings and 80 percent of its revenue. The country hosts one of the world's largest wetlands – the delta (Niger Delta) where the oil is deposited. The features of the Niger Delta are horrible tales. They are characterised by decades of oil spills, acid rains from gas flares, and the stripping away of the mangroves swamp forest for oil pipelines. These are some causes of the sense of relentless crisis that has deepened in the region. In recent times, there have been intensified attacks on oil platforms and pumping stations. Militants in the region who prime themselves as freedom fighters have killed soldiers and security guards, kidnapped oil workers (citizens and foreigners), short down daily flow of more than 500,000 barrels of oil. Effective from July 8th – 5th October, 2009, the federal government extended an olive branch in form of amnesty to the militants in the region; after using the Nigerian armed forces to destroy the oil producing villages in the region more recently among them is Gbaramatu (a suspected hideout for the militants). In all of these, the World Bank's categorization of Nigeria as "fragile state", beset by risk of armed conflict, epidemic disease, and failed government (O'Neill, 2007) is still reminiscent and nostalgic.

3.1 Emerging Facts from the Economy before and during the Global Economic Crisis

- Real GDP growth increased from 6.2% in 2007 to an estimated 6.8% in 2008 with non-oil sectoral growth at 9.5%, while the oil sector declined by 4.5%.
- GDP in absolute terms stood at an estimated US \$179.7 billion in 2008, while GDP per capita was US \$1228.3 billion during the same year. However, in mid-2009, the GDP growth rate of 6.8% recorded in 2008

dropped to 4.85%. It is expected that this may rise further given improvement in price of crude oil (\$72.52 on 20 August, 2009) and the relative peace expected in the Niger Delta region.

- Stock market capitalisation fell by 46% over 2008, and All Share Index lost a total of 67% from March 2008 to March 2009. It further declined to 58.68% at September 4, 2009.
- Moving to domestic bank lending, there seems to be evidence of increased tightening credit conditions. Prime lending rate increased to 18.16% in half year of 2009 from 17.52% average in 2008. The ratio of NPLs (none performing loans) which fell to 8.44% from 18.12% in 2005, increased to 28% in 2008. Still net domestic credit tends to be on the increase.
- There is evidence of foreign portfolio withdrawals as total financial inflows in Nigeria exhibits. Between 2007 and 2008, total financial inflow increased by 21% from US \$95,900 million to US \$115,777. It is predicted that FDI inflows may reduce as evidenced by mid-2009 record total of financial inflows to the tune of US \$71,133.
- Capitalised value of quoted banks has been on the decline since the crisis started. From the activity indicator, for instance, banking index depreciated 14.33% to close in the week ending 21/08/09 at 237.91 points. In the preceding week, the banking index depreciated by 7.02%. In addition, the need to liberalisation, deregulation and integration with world markets, the Nigerian markets may be destabilised further. According to Ajakaiye and Fakiyesi (2009), the capital market has been shrinking; major international ledge funds have been withdrawn and international credit line fast fading out of loanable funds for the private sector.
- Exports from Nigeria rose by 23.5% in 2008 to an estimated US \$76.3 billion from US \$61.8 billion in 2007; higher prices of oil exports accounted for this.
- Imports to Nigeria increased by 15.7% to an estimated US \$44.9 billion in 2008 from US \$38.8 billion in 2007. This is due to the fact that Nigerian economy is import dependent and influenced by high import revenue.
- In 2008, a trade surplus of over 36.5% growth was recorded to US \$31.4 billion from US \$23 billion in 2007.
- External reserves grew by 16.4% from US \$51.3 billion in 2007 to an estimated US \$59.7 billion in 2008. The Nigerian government has been steadily amassing its reserves since 2003 due to improved terms of trade and greater commitment to saving oil windfall against rainy days. It is expected by end of 2009, external reserves could increase since price of

oil has been hovering above \$60 per barrel; and the 2009 budget hinged on \$45 per barrel.

- The official exchange rate between the Nigerian naira and the United States dollar has been a matter of concern. The rate has been depreciating since the crisis started. Improved external trade saw the exchange rate average ₦119.28/US\$1 in 2008 from the previous year average of ₦125.81/US\$1 in 2007. The rate has however depreciated further to ₦156.12/US\$1 since June, 2009.
- The inflation estimate for 2005 was 17.9%. This rate was higher than one digit rate of 2006 (8.59) and 2007 (9.80). Owing to commodity price boom, inflation rate rose strongly as Nigeria started experiencing a two-digit inflation rate from the third quarter of 2008. To be precise average inflation rate recorded at end of 2008 stood at 11.5%. Should prices of exportable decline, inflationary pressures should subside. The inflation rate so far recorded in half year of 2009 stand at 11.10%.
- Remittances in recent times have become a major source of external financing for many Africa low-income countries (including Nigeria) thus it is important to monitor its trend. Data from the World Bank suggest that in 2007, remittances represent a fair sizeable component of economy; accounting for over 6% of GDP. As observed by te Velde, et. al. (2009:15); remittance inflow into Nigeria experienced a decline in the last quarter of 2008.
- Revenue from export of commodities is recognised as one main driver of growth in the African continent. Strong growths recorded in the industrialized countries of China and India is one factor of importance that led to increased demand and commodity prices. Nigeria benefited much from the increased commodity prices. One of the benefits was the country's external debt repayments especially to the Paris Club. In addition, most of the revenue (foreign exchange earnings) that led to Nigeria's increased external reserves is credited to improved trade prices and not trade volumes. Nigeria as mono-export (crude oil) dependent economy is susceptible to shocks in the movements of such a commodity price. This is why the reality of the global recession is beginning to be fully appreciated in Nigeria. The sharp decline in the international price of crude oil from the unprecedented amount of US \$147/barrel in July 2008 to about \$50/barrel in January, 2009 is worrisome. Although some improvements are being recorded due to the response of the U.S. economy to its bail-out programmes, overcoming the recession/crisis the advanced economies is in one way a bail-out on its own of the Nigeria economy. It is interesting to note that the price of crude oil has hovered above US \$65 as the market entered August, 2009 on a bullish note.

- Nigeria debt profile decreased to US \$17,349.69 billion in 2006 from US \$46,259.45 billion in 2004. This was due to the repayment of the substantial amount owed by the country to the Paris Club. In 2007 and 2008, the debt profile again increased to US \$22,229.88 billion and US \$23,383.98 billion respectively. Domestic debt share accounted for over 84% of the total. The debt profile might increase further in 2009 since the government is funding the 2009 fiscal budget through loans (domestic/external). The information in Table 1 highlights the downturn of the global economic and financial crisis that has been continuously transmitted across all sectors through both trade and financial channels into the Nigerian economy.

Table 1

Nigeria Key indicators, 2004-2009 (half year)

Indicators	2004	2005	2006	2007	2008	2009 HY
GDP at market prices (N billions)	9,575	13,557	16,187	17,822	21,440	NA
Real GDP growth (%)	6.4	6.5	6.0	6.2	6.8	4.85
Oil Sector GDP growth rate (%)	3.30	0.50	-4.51	-5.1	-5.1	NA
Non-oil Sector GDP growth rate (%)	7.82	8.60	8.59	9.80	9.67	NA
Consumer Price Inflation (av., %)	15.00	17.90	8.20	5.40	11.50	11.10
External Debt Stock (US\$ billions)	35.94	21.22	3.54	3.397	3.397	NA
Interest Paid on External debts (N Billions)	193.70	193.70	122.11	66.00	66.00*	NA
Domestic Debt Stock (N Trillions)	1.37	1.53	1.80	2.15	2.15	NA
Interest Paid on Domestic debts (N Billions)	203.60	200.30	212.00	306.20	306.20	NA
External Reserves (US\$ Billions)	16.96	28.28	42.30	51.33	59.69	43.46
Credit to the Private Sector (N Billions)	1,507.89	1,950.38	2,490.38	5,042.30	6763.8	8,556.94
Net Domestic Credit (N Billions)	2,020.17	2,313.39	753.81	2,212.67	3,701.30	5,677.16
Population (millions)	134.60	137.50	140.40	143.30	146.30	147.80
Total Financial Inflow (US\$ million)	NA	NA	NA	95,900.00	115,777.00	71,133.00
Remittance Inflows (US\$ million)	2,273.00	3,329.00	5,435.00	9,221.00	9,979.00	NA
Unemployment Rate (%)	11.80	11.90	5.30	5.80	11.80	NA
Banks Total Assets (N Billions)	3,392.90	4,389.30	6,738.00	10,431.00	10,156.40	NA

Banks NPLS (% of Total Credit)	21.6	18.12	8.76	8.44	28	NA
Total Banks Deposits (N Billions)	1,623	2,478	3,441	5,358	5,358	693.90

Indicators	2004	2005	2006	2007	2008	2009 HY
Appreiation (Depreciation), N/US\$ (%)	3.03	2.90	1.57	8.03	0.15	NA
Exchange Rate (av., N:US\$) Local Currency is Naira	132.89	131.27	128.65	125.81	119.28	156.12
Time Deposit (Over 12 months) (%)	12.71	6.10	9.88	9.64	10.33	13.06
Prime Lending Rate (%)	18.91	17.80	17.76	17.60	17.52	18.16
MPR (%)	15.00	13.00	10.00	9.50	10.25	8.00
NSE all share index growth rate (%) N	18.46	1.01	37.80	74.73	-3.52	-57.10
NSE all share index growth rate (%) US\$	21.49	3.91	39.35	82.76	3.37	NA
Year End Market Cap US\$ (billions)	16.00	22.00	36.00	105.00	80.00	NA
91-day T-bill rate (year end) (%)	14.50	11.89	7.25	8.50	9.25	4.70
182-day T-bill rate (year end) (%)	16.00	14.50	9.99	8.75	9.54	5.40
365-day T-bill rate (year end) (%)	N/A	17.00	9.23	7.93	9.20	5.60
Exports fob (US\$ millions)	36,890	50,162	59,144	61,800	76,277	NA
Imports fob (US\$ millions)	19,442	25,639	31,113	38,787	44,880	NA
Current Account Balance (US\$ millions)	4,319	8,021	13,796	2,197	4,771	NA

Sources: (a) World Bank (March 2009 revision)

(b) CBN (2006, 2008)

(c) <http://www.gnexit.org/country/Nigeria.pdf> [17-08-09]

(d) www.dmo.gov.ng/documents/debtprofils/external.

4. NIGERIA'S RESILIENT: THE FOUR CANONS OF POLICY SYNDROME AND GOOD GOVERNANCE

In the wake of global financial crisis in 2007 presumably triggered by the sub-prime crisis, the Nigerian economy recorded excellent economic growth precisely before July 2008. The drivers of this strong growth (averaging over 6 percent annually) among others were global high demand for crude oil whose price rose unprecedentedly among other commodities, rising capital inflows etc.

At the moment the recession that the global economy plugged into is yet to be over. This section of the paper discusses the weight of vulnerability of the Nigerian economy against its resilience using four canons of policy syndromes and governance that are detrimental to growth. These canons are (*a la* Fosu, 2009b); *state controls, adverse redistribution, suboptimal inter-temporal resource allocation and state breakdown/failure.*

4.1. State Controls

A country is classified as having ‘state controls’ if in a given year, the government heavily distorts major economic fundamentals (labour, finance, domestic and international trade, and production). In recent years before the global economic crisis, the Nigerian economy though was not fully integrated with world markets, it pushed further into liberalisation, privatisation of state own corporations and integration of its financial markets. This is at variance with pre-1986 structural adjustment programmes when government policy and operation was more of socialist orientation. Thus most policies since 1986 and more recently favoured inward-looking, state-led development strategy and deregulation. Notable examples are the ₦25 billion Commercial banks recapitalisation, National Economic Empowerment Development Strategy (NEEDS), Vision 2020, 7-point Agenda etc. Some of these strategies induced the use of state controls that may be detrimental to productivity growth.

4.2. Adverse Redistribution

This is a situation where redistributive policies favour constituencies of respective government leaders, usually regional, ethnic undertones etc. It is expected that such policies would breed inefficient resource allocation by misallocating public investments. Many examples exist in Nigeria since the current administration first under the leadership of Late Alhaji Umaru Musa Yar’Adua came into power in August 2007. The President and Commander-in-Chief of the Nigerian Armed Forces, Alhaji Musa Yar’Adua hails from the Northern part of Nigeria, dominated by the Hausa-Fulani ethnic nationality. The regime has been accused of *northernising* the Nigeria federation that is made up of over 50 ethnic groups, mostly concentrated in southern Nigeria. This accusation follows the heel of appointments of only Hausa-Fulanis into influential positions in the administration of Nigeria like the Ministry of Finance, Ministry of Economic Planning, Ministry of Petroleum Resources, and Governor of the Central Bank of Nigeria etc.

These appointments have also led to the sitting of a Petroleum Management Institute in Kaduna in the Northern part of Nigeria with a take-off grant of ₦25 billion. Crude oil deposits and the main driver of the Nigerian economic growth are in the south-south of the country. Whereas, the University of Petroleum Resources in Effurun in south-south of Nigeria (established in 2006) is underfunded. In addition, the current reforms being pursued by the Central

bank Governor has been perceived in some quarters as a northern agenda and his experience and tenacity has been questioned.

The establishment of the Petroleum Management Institute in Kaduna is seen as a duplication and waste of scarce resources, given that a Petroleum Training Institute and a University of Petroleum Resources already exist in the south prior to its establishment. From all indications, the establishment of the Petroleum Management Institute in Kaduna does not have any economic value as the resources for its establishment could have been channelled into more productive sectors like power and energy that have beset the development of the Nigerian economy. Moreover, adverse redistribution syndrome could also result from downright looting such as the regime of Nigerian head of state; Gen. Sanni Abacha (1993-98) and in recent times, some former state governors of Bayelsa and Plateau among others in the third republic.

4.3. Suboptimal Inter-temporal Resource Allocation (SIRA)

SIRA is a syndrome of revenue misallocation over time. It amounts to over spreading in commodity booms and insufficient expenditure during subsequent bust (Fosu, 2008, 2009b). Some number of projects undertaken in Nigeria have no economic justifications (e.g. FESTAC '77) by the Olusegun Obasanjo regime in 1977 (first coming), the National Identity Card saga in 2005 by Olusegun Obasanjo (second coming) among others. Series projects especially at the state levels are abandoned due to fiscal difficulties when the booms ended (example is the Warri Cosmopolitan Water Project), the federal railway project from Itakpe in Kogi state to Ovwian-Aladja Steel Plant in Delta state, etc. Such misallocation and waste of resources can deter economic growth.

4.4. State Breakdown/Failure

State breakdown refers to open warfare, such as civil wars, arm struggle, militias, coup d'état that can result in instability or breakdown of law and order (see Fosu and O'Connell, 2006 and Fosu, 2009b). State breakdown could also result in human suffering, interrupts production and distribution as well as inefficient allocation of resources from the social sector into non-productive military sector. Example is the relentless crisis in the Niger Delta (South of Nigeria) since 2006, when a secretive group of armed militants under the name of Movement for Emancipation of the Niger Delta (MEND), intensified attacks on oil platforms and pumping stations, most operated by Shell Nigeria, Chevron etc. The attacks led to shut down of daily flow of more than 1,000,000 barrels of oil, lost of revenue, lives (civilians and foreigners). With each disruption, the daily price of oil on the world market climbed (O'Neill, 2007). Other than the loss of revenue, the Nigeria government mobilised the Nigeria Armed Forces for counter-insurgence and security. Billions of US\$ were allocated for the operations, spent and the amount shrewd in secrecy without accountability in the name of security votes.

The recourse to military resource allocation from productive and social sector no doubt reduces investment as well. The public universities in Nigeria have been on a nation-wide strike due to poor conditions of service. Resources spent on the military as a result of the crisis in the Niger Delta are enough to enhance the education sector and sustain it for almost a decade.

Although a bust period was attained and experienced in the last three years, there was no output or production growth of crude oil due to the disruption caused by the militants. The militant arm-struggle was due to a long period of neglect in the development of the region that hosts the crude oil deposits. The environmental degradation caused by oil exploitation and gas flaring made fishing and farming (the main occupation of the people in the Niger Delta) difficult and unproductive. Revenue derived from the region was rather used for the development of other regions. This inequity is a mismatch and misallocation of resources. The entire country still suffers from poor infrastructure and even worst in the region where oil is produced. The huge amount now being spent on security is incongruent with economic growth and a characteristic of poor state leadership that is inept in policy design. This can result to diminishing factor productivity as the Nigerian experience is.

4.5. The Syndrome-free Regime

A syndrome-free year in a country is the year when none of the above syndromes is experienced. The regime of the year as reiterated by Fosu and O'Connell (2006), experiences a combination of political stability and a convincing market-friendly policies. Nigeria in the last five years seemed to have been characterised by dominance of the syndromes; with little reversals. This *little* due to market-oriented reforms may have accounted for the phenomenal economic growth rate of over 6% in the past five years. What this holds is that the country would have done better should these syndromes be absent. An argument that has not been amplified in the literature, though recognised in the literature is the role of good governance in the sustenance of a 'syndrome-free' (SF) regime. The next subsection evaluates this.

4.6. Good Governance

Good governance is evident in improved political governance (a measure of executive constraint). Good governance besets the absence of the syndromes, thus able to combine political stability with people-friendly policies. Some measures that can be used to measure good governance are democracy ranking, political system (political rights, civil liberties etc), gender equality, economy, knowledge, health and environmental sustainability. Interestingly, Campbell and Polzlauer (2009) ranked 103 countries on their quality of democracy using the disaggregated instruments mentioned earlier.

Nigeria is one of the 13 countries ranked. On democracy, Nigeria scored 26.46 points over 100 point continuum in 2002 – 2003 and ranked 100th. The total score obtained in 2005 – 2006 was 29.59 and ranked 102th gaining 3.1 points comparatively. The conclusions to be deduced by these performances are (i) Nigeria falls within the lowest third of all countries in terms of total scores; (ii) In terms of rank, Nigeria is among the 10 worst countries, and (iii) Nigeria since 2002 to 2006 had a margin gain of 3.1 points in democracy score.

Next, political systems which encompass political rights and civil liberties. The political system score of Nigeria in 2002 – 2003 was 26.52 over a scale of 100 points. This increased to 32.35 points in 2005 – 2006. Though Nigeria recorded a gain of 5.83 points, the country falls within the lowest third of all countries. Nigeria equally recorded *red* in the measure of gender equality scores, having pooled 24.22 points in 2002 – 2003 and 24.59 points in 2005 – 2006. The marginal gain of 0.37 point did not improve its ranking position of third worst country.

Let us consider the economy and knowledge scores of Nigeria as both measures are thought to reinforce each other or best, knowledge drives economy. Nigeria pooled 14.65 points and 15.28 points in 2002 – 2003 and 2005 – 2006 respectively in economy scores, ranked the seventh worst. For knowledge scores, Nigeria recorded 14.55 points and 15.36 points in 2002 – 2003 and 2005 – 2006 respectively. Using both instruments to evaluate, Nigeria is within the worst third of all countries.

On health performance, Nigeria lost 0.34 points, having scored a total of 18.82 points and 18.48 points in 2002 – 2003 and 2005 – 2006 respectively. This abysmal performance appropriately grouped the country within the lowest third of all countries and ranked worst sixth.

Environmental sustainability scores of Nigeria looked impressive from the points – 59.81 and 60.46 in 2002 – 2003 and 2005 – 2006 respectively. However when analysed critically, especially in relation to other countries in the African continent, the rank of 17th worst country not only places the country within the lowest third of all countries, the performance is unprintable. Other than Peru that ranked 10th in the highest third of all countries, the first fifteen countries are African countries. This may not be unconnected with the level of industrialisation, as other advanced countries fell within the medium third.

If the instruments evaluated above are used as measures of democracy quality and good governance, then it may be concluded that the poor quality of governance would have had negative effect on the prevalence of growth in Nigeria. Consequently, the vulnerability of Nigeria *vis-a-vis* some relevant absence of syndrome-free regimes put together make the country less resilient to global economic and financial crisis.

5. POLICY MEASURES AND RESPONSES

The above analysis implies that Nigeria is still vulnerable and its resilience has marginally improved. The advanced economies have taken some bold steps in terms of mobilizing funds to get their economics back on the growth path. The African continent is equally not left out in policy responses to the global economic crisis. Nigeria as a country has equally taken some measures. The following sub-sections do the discussions.

5.1. Agenda so far for Reforms to Stem Future Threats to Financial Stability

Extensively at the global level, multilateral institutions like the UN, World Bank, IMF, regional development banks, OECD, ILO etc have reported on the impact, implications, responses required and perceived appropriate reforms needed. These bodies and some national authorities particularly the US, the UK and the Euro areas have equally made extensive efforts at constituting *Ad hoc* groups to advice on the exit way. Of interest is the comprehensive report of the Commission of Experts of the President of General Assembly on Reforms of International Monetary and Financial System. The report has the added benefits of inputs from member countries of the UN, while the Commission is made up of representation from policy makers and academics from different parts of the world (Reedy, 2009).

According to Bergsten (2009), some countries like China and the United States, have adopted sizable fiscal and monetary stimulus programs that will be extremely helpful. Others, including most of Europe and some of the emerging-market economies, have done relatively little. With private financial markets still largely frozen and consumer confidence at record lows, ambitious new government stimulus will be the only way to restore adequate growth of demand in the world economy for the foreseeable future. To date, the G-20 countries have adopted stimulus programs amounting to 1.4 – 1.7 percent of their aggregate GDP (see Table 2). No more than half a dozen of them have adopted expansions equalling two percent of their economies, which has been the notional international target advanced by the International Monetary Fund (IMF) and others to this point. There is no doubt that the global economic and financial crisis requires a global policy response.

5.2. Africa's Policy Response

Africa's policy response as observed by Fosu and Naude (2009) should focus on (i) mitigation, (ii) coping and (iii) risk reduction within the context of each individual country, given that circumstances of each country differs. The responses of proposed policies are outlined in Table 3.

5.3. Nigeria's Policy Response

The impact and nature of the global crisis as now recognised is frustrating and risk the growth and development of Nigerian economy. However, this crisis like other global crises of the past is not insurmountable. In the last months, some policy measures have been taken. Some of the measures are discussed under mitigation, coping and risk reduction strategies as highlighted in Fosu and Naude (2009) propositions.

Table 2

Estimates of Fiscal Stimulus in 2009, Percent of GDP

Country	IMF	JP Morgan	IMF-JP Morgan	JP Morgan as Percent of IMF
Argentina	1.3	0.5	0.8	38
Australia	0.8	2.4	-1.6	300
Brazil	0.3	0.3	0	100
Canada	1.5	1.1	0.4	73
China	2	2.1	-0.1	105
France	0.7	1	-0.3	143
Germany	1.5	1.3	0.2	87
India	0.5	5	-0.4	1000
Indonesia	1.3	0	1.3	0
Italy	0.2	0.1	0.1	50
Japan	1.4	2	-0.6	143
Korea	1.5	1.1	0.4	73
Mexico	1	1.4	-0.4	140
Russia	1.7	1.1	0.6	65
Saudi Arabia	3.3	NA	NA	NA
South Africa	1.3	1.6	-0.3	123
Spain	1.1	1.9	-0.8	173
Turkey	0	0	0	NA
United Kingdom	1.4	1.6	-0.2	114
United States	1.9	2	-0.1	105
Total-GDP				
Weighted	1.4	1.8	-0.3	124
PPP				
US\$	1.4	1.7	-0.2	115

Source: Bergsten (2009)

Mitigation Action

Mitigation actions tend towards restoring financial confidence, expand trade and finance. Under this action, the Central Bank of Nigeria has improved on its monitoring and supervision operations in order to strengthen the banking sector. In one swoop in August 2009, the Central Bank of Nigeria (CBN) sacked the entire management including managing directors and chief executives of five banks for mismanagement and granting of loans without adequate collateral. The Central Bank of Nigeria equally injected the sum of N410 billion (US\$2.7 billion) into these banks to avert presumed collapse. Efforts are also being put in place by the CBN to introduce Islamic Banking. In addition, the expanded discount window facility to banks stood at N275 billion in early 2009 down from N1 trillion as banks repay the temporary loans. These are just some measures taken in the finance sector. The capital market is not left out also. For example, the Nigerian Stock Exchange de-listed 19 stagnant companies, while the Security and Exchange Commission (SEC) has released new guidelines/rules on market makers. SEC has also introduced a limit of 15% on share buyback.

On expansion of trade, this may be a little difficult since the Nigeria economy is import dependent and mono-export (oil) economy. It is expected that economic recovery in the US, the major importer of Nigeria's crude oil may rob-off on the country.

Coping Action

The Central Bank of Nigeria proposed on January 21, 2009 to spend 3 trillion naira (US\$20 billion) of the country's reserves. Since then there has been a draw down on the external reserves in order to cope with declining foreign exchange reserve. See Table 1 for more information. Equally as a coping action, militants in the Niger Delta have been given amnesty. The amnesty offer lapses on October 4, 2009 for disarmament. A resettlement programme has also been put in place.

Risk Reduction Strategies

The Nigerian government is still continuing with the power sector projects aimed at achieving 6000mw and 10,000mw power generation target in December 2009 and 2010 respectively. This is expected to reduce the cost of production and improve the living standards of Nigerians and all efforts are being put in place to fund the projects. On social cohesion, efforts have been put in place to promote peace across the country and project nation building through the rebranding programme of the government.

There are some improvement in contract enforcement, however much is still needed on the rule of law and ensuring that striking public universities teachers and other workers resume. Government should obey the principle of collective bargaining.

Table 3

Policy responses to the global economic crisis in Africa

Objectives	Action
MITIGATION ACTION	
Restore financial confidence	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring, supervision and regulation of financial institutions • Recapitalization of banks where needed
Expand trade	<ul style="list-style-type: none"> • Avoid protectionism • Maintain competitive exchange rate policies • Obtain balance-of-payments support • Obtain trade finance support • Aid for trade
Expand finance	<ul style="list-style-type: none"> • Increase aid and accelerate aid disbursement • Attract FDI • Facilitate remittances • Stop and return illicit funds/flight capital
COPING ACTION	
Expand domestic demand	<ul style="list-style-type: none"> • Undertake public works programmes • Prevent unemployment escalating • Provide social security, e.g., cash transfers, school feeding programmes • Consider tax reductions
Absorb financial losses	<ul style="list-style-type: none"> • Draw down reserves and utilize short-term international financial assistance
Expand self-employment	<ul style="list-style-type: none"> • Relax business regulations
Technical assistance	<ul style="list-style-type: none"> • Obtain assistance in planning and coordinating responses • Ensure the targeting and distribution of assistance • Provision of information and monitoring of the impact
Peacekeeping	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor violent conflict • Address grievances • Contain violence and spillovers • Plan for displacements and migrations
RISK REDUCTION STRATEGIES	
Export and production diversification	<ul style="list-style-type: none"> • Expand south-south trade • Promote manufacturing (e.g., through agro-industries) • Promote tourism • Invest in infrastructure
Banking system strengthen and financial deepening	<ul style="list-style-type: none"> • Expand access to finance • Encourage financial innovation • Maintain adequate bank capital requirements • Encourage domestic banking expansion
Social cohesion	<ul style="list-style-type: none"> • End conflicts/promote peace • Participatory and inclusive governance • Protect minorities • Nation-building
Good governance and institutional development	<ul style="list-style-type: none"> • Build strong and effective government • Strengthen basic institutions, i.e., property rights, rule of law, contract enforcement, independent judiciary
Reform of international financial architecture	<ul style="list-style-type: none"> • Give greater voice to SSA • Advance the Doha Round, with more development content • Reform Bretton Woods • More development role for G-20 • Reform aid architecture: volumes and effectiveness • Address global imbalances

Source: Naudé (2009), cited in Fosu and Naudé (2009).

5.4. Pitfalls in Policy Responses

The policy responses of the Nigerian authorities have not been too popular among its citizenry. Much effort to mobilise public support is required. However, pitfalls in the various policy responses must be checked. Some are enumerated in this subsection.

The attempt being made to remove fuel subsidy must be treated with some caution, given that it is an exclusive policy that narrows the safety net of poor people.

Generation of another debt trap as experienced in the 1990s should be avoided. This is because the current crisis is likely to put pressure on the country's expenditures (given the global calls for fiscal expansion).

The gains made in the last two years before the crisis should be sustained as reversing them could be detrimental. Attempts made to privatise some state owned corporations like Nigerian National Petroleum Corporation and Power Holding Plc. should be re-visited. These corporations suffer from *suboptimal inter-temporal resource allocation syndrome* and their continued state ownership is detrimental to long-term development of the country.

6. CONCLUDING REMARKS

Nigeria no doubt is at risk from the global economic crisis. Its GDP growth rate target between 7% and 9% for 2009 has been slashed from 6% to 4%. Exports mainly crude oil and gas has shrunk due to declining commodity price and disruptive activities of militants. The exchange rate has also depreciated from N117/\$1 to N135 per US dollar at end-December 2008 and currently exchanges for N152.6 to the US dollar. The consequences are unpalatable and scorching. Fall in real incomes is on the increase, crime rate is rising as kidnappings of innocent Nigerians have increased. There is widespread malnutrition and food insecurity that may not be far fetched from corruption in high places. The country has moved back to the years of two-digit inflation. Other than militant activities in the Niger Delta, some new disturbances have been recorded (*Boro Haram*) in the North of Nigeria.

Recovery from the recession is not insurmountable. A 'syndrome-free' recovery is recommended as it has the advantage of overcoming the pitfalls of policy responses and improved governance. Sequel to 'syndrome-free' recovery strategy, there is the need to diversify the Nigerian economy away from its monoculture oil and gas dependence. Efforts to boost agricultural output; minimise expansionary fiscal and monetary policies on inflation are advocated. The current peace move and promises to develop the Niger Delta must be a sustainable action. Robust policies at overcoming the electricity power supply failure and promotion of a knowledge driven economy is canvassed.

Endnotes

1. Excessive leverage is the use of a far larger proportion of borrowed funds or others' money relative to one's own in undertaking risky business.
2. Counter-cyclical implied the need to tighten regulation when the economy was experiencing an excessive exuberance and relaxing it during period of unjustified pessimism.

REFERENCES

- Action Aid (2009), *Where Doelt Hurt? The Impact of the Global Financial Crisis*. London, U.K.: ActionAid International.
- Ajakaiye, O. and 'T. Fakiyesi (2009), 'Global Financial Crisis Discussion Series Paper 8; Nigeria' ODI Paper 8. London: ODI.
- Bergsten, C.F. (2009), 'Needed'. A Global Response to the Global Economic and Financial Crisis, <http://www.iie.com/publications/papers/print.cfm?doc=pub&ResearchID=1146>
- Bhagwati, J.N. (2000), "Lessons from the East Asian Experience: Opening Address", Rosengran, E.S. and J.S. Jordan (eds.). *Building an Infrastructure for Financial Stability*. Federal Reserve Bank of Boston, Conference Series No. 44:19-29.
- Bank of Nigeria (2008), Statistical Bulletin
- Central Bank of Nigeria (2008), 'Annual Report and Statement of Accounts'. Year Ended 31 December, 2007. Abuja, Nigeria: CBN.
- Fosu, A.K. (2009b), 'Impacts of Policy Syndromes and Governance on Productivity and Growth of African Economies'. Paper prepared for presentation at the Spring Conference, Oxford University, 22 – 24 March 2009.
- Fosu, A.K. and W. Naude (2009), "The Global Crisis: Towards Syndrome-Free Recovery for Africa". UNU-WIDER Discussion Paper No. 2009/03.
- Fosu, A.K. and S. O'Connell (2006), Explaining African Economic Growth: The Role of Anti-Growth Syndromes. In F. Bourguignon and B. Pleskovic (eds.), *Annual Bank Conference on Development Economics (ABCDE)*. Washington, D.C.: World Bank, 21 – 66.
- Nwaude, W.A. (2009), Africa and the Global Economic Crisis: A Risk Assessment and Action Guide. Paper Prepared for the Robert Schuman Centre for Advanced Studies, European University, Florence.

O'Neill, Tom (2007), "Curse of the Black Gold: Hope and Betrayal on the Niger Delta", <http://ngm.nationalgeographic.com/pint/2007/02/nigerian-oil/oneill-text> [downloaded 20-7-2009].

Reedy, Y.V. (2009), India and the Global Financial Crisis: Managing Money and Finance. New Delhi: Orient Blackswan

Stratfor Global Intelligence (2009), The Financial Crisis in Nigeria, <http://us.mc333.mail.yahoo.com/mc/showMessage?sMid=230&filterBy=&midIndex=5&>. [downloaded 20/8/2009].

te Velde, D.W., et. al. (2009), 'The Global Financial Crisis and Developing Countries: Synthesis of the findings of 10 country case studies'. ODI Working Paper 306

APPENDIX A

Figure 1

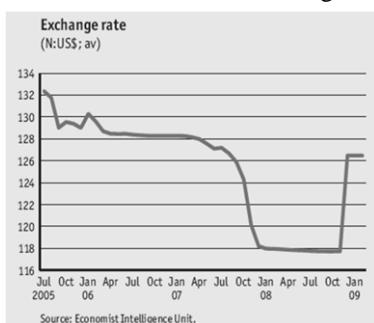


Figure 2

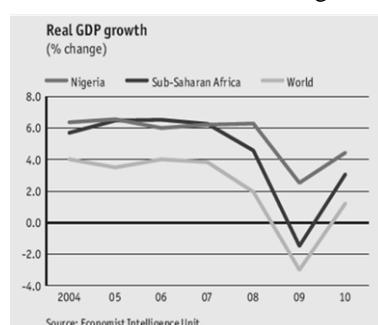


Figure 2

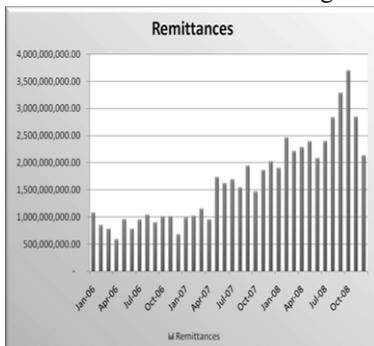


Figure 2

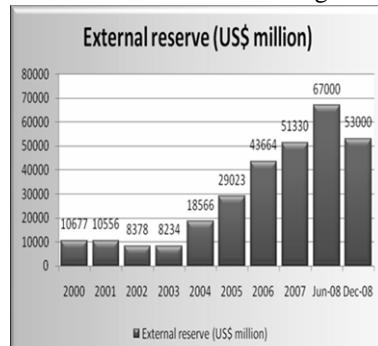


Figure 3

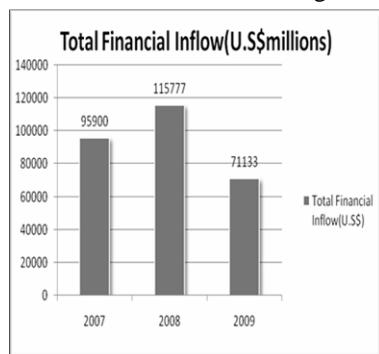
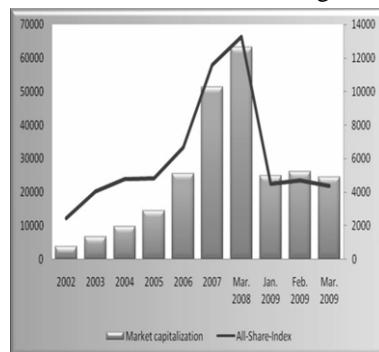


Figure 4



Source: Ajakaiye and Fakiyesi (2009)

Figure 5

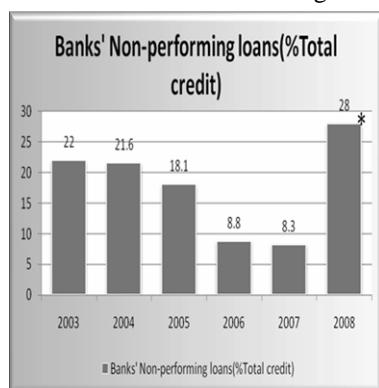
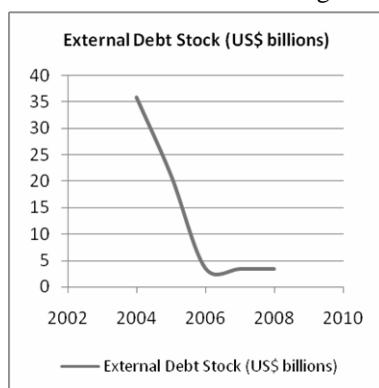


Figure 2



Source: Ajakaiye and Fakiyesi (2009)

Note: * Indicates estimated value based on the amount of margin loan swept by the crash in the capital market. The total margin loan (N1 trillion), represents 20% of total credit. If the crisis continues, most of the loans will enter the NPL profile

Douglasson G, Omotor

Odjel za ekonomiju
Sveučilište Delta State Abraka, Nigeria
E-mail: yomotor@yahoo.com

NIGERIJA I GLOBALNA GOSPODARSKA KRIZA**Sažetak**

Najta zagađuje sve u južnoj Nigeriji. Istječe iz cjevovoda i zagađuje tlo i vodu. Zbog nafte su političarima i generalima koji prisvajaju profit prljave ruke. Nafta kvari ambicije mlađih ljudi koji će učiniti sve da pridobiju dio tekućeg bogatstva – pucaće, sabotirati cjevovode, i otimati strance.

Klučne riječi: *Nigerija, globalna gospodarska kriza*

JEL klasifikacija: *G01, O55*

Valerija Botrić, Ph. D.

Research Associate

The Institute of Economics, Zagreb
Trg J. F. Kennedy 7, 10000 Zagreb
E-mail: vbotric@eizg.hr

STRUCTURAL UNEMPLOYMENT AND ITS DETERMINANTS IN SOUTHEAST EUROPE

UDK / UDC: 331.562(4-12)

JEL klasifikacija / JEL classification: E24, J60

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 10. siječnja 2011. / January 10, 2011

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Abstract

This paper provides comparative analysis of the structural unemployment for a group of transition countries in Southeast Europe, based on relatively simple measure, NAWRU. The paper also investigates and discusses the determinants of relatively high structural unemployment in the region. The results of the empirical estimates point to the remittances and overall changes in business climate as being the significant variables that explain relatively high structural unemployment in analyzed countries.

Key words: *NAWRU, structural unemployment, Southeast Europe.*

1. INTRODUCTION

High and persistent unemployment poses a significant problem for most transition economies. This is particularly important for transition economies of the Southeast Europe, that in most cases suffer from high unemployment rates and more importantly high shares of long-term unemployed. According to the data reported by Centre of Public Employment Services of Southeast European Countries (2009) the share of unemployed for the period of over 8 years in total registered unemployment ranged from 9.77 in Montenegro, 12.02 in Croatia, 14.76 in Serbia to 30.78 percent in Macedonia during the year 2008. Such high shares of unemployed for such a long periods are a clear indication of structural mismatch on the labour markets as well as serious problem for economic policies. Estimates of the size structural unemployment size in the countries of Southeast Europe can be seldom found in the literature, mostly due to the lack of methodologically consistent data series. The latter problem is also frequently

found in other transition economies, but the analytical issue is emphasized by the emergence of new states in the Western Balkan region related to the break up of former Yugoslavia, which precludes existence of longer time series required for such estimates. In such circumstances, even the basic indicators for country comparisons are frequently missing, and the available data suffer from frequent methodological updates.

As the new countries emerge in the region, they almost instantly proclaim their desire to join the European Union (EU), where one of the key policy demands in line with the adopted EU level strategies is to increase overall employment. Furthermore, in order to be able to coordinate countries' economic policies, EU membership is associated with increased demand for estimating and monitoring structural indicators, where the extent of structural unemployment is only one. The need to provide structural unemployment estimates for new EU members even based on univariate series is emphasized by Camarero, Carrion-i-Silvestre and Tamarit (2005).

Notwithstanding the EU integration processes, estimating the size of the structural unemployment should be potentially very important for the transition economies, since those economies are going through a massive restructuring phase. Consequently, changes in the structural indicators on the labour market should also reveal the speed of the restructuring process and the requirements to change the current policies if deemed necessary. The structural unemployment could be assessed on the macroeconomic level, in which case it can serve as an indicator relevant for coordination of different aspects of economic policy within the country, or the microeconomic level, when the results could serve as a guide for specific labour market measures or education system changes requirements.

To the best of author's knowledge, this is the first attempt to compare the size of the structural unemployment across the countries in this region. Furthermore, this is the first attempt to empirically investigate the determinants of structural unemployment for this specific group of countries. The results presented in this paper consequently supplement the current literature in two dimensions. First, they will provide points of comparison with similar studies conducted for the market and other transition economies. Second, they will provide insight into the determinants of persistent unemployment problem in the region, which might eventually lead to policy recommendations.

The rest of the paper has following structure. The next section describes the methodology of structural unemployment estimates used in this paper, briefly presents and discusses the results across the countries in the sample. Section 3 discusses the variables usually considered as the determinants of structural unemployment in the literature as well as their potential influence on structural unemployment in Southeast Europe. Section 4 presents the estimation results on the selected determinants in the sampled countries. The last section brings conclusions.

2. STRUCTURAL UNEMPLOYMENT MEASUREMENT: METHODOLOGY AND PRELIMINARY COMPARATIVE ANALYSIS

Economic literature differentiates between cyclical, structural and frictional unemployment. While cyclical oscillates with the business cycle and frictional relates to the transition states of the individuals on the labour market, the structural unemployment should be the most closely related to the underlying characteristics of the analyzed economy. Identifying the structural unemployment in transition economies seems an important task that should raise the awareness of other structural problems the transition economies are facing.

Structural unemployment is important concept in both labour economics and macroeconomics literature. In the first case, equilibrium search models (Burdett and Mortensen, 1998; Koning, Ridder and van den Berg, 1995) identify the structural unemployment by focusing on the individual labour market search efforts and relating those to labour demand conditions as defined by employers. These theoretical models are frequently estimated by using a single country individual level data. The empirical estimates are focused on identifying differences in structural unemployment for certain population subgroups according to age, gender, education, etc. Such results are than incorporated into the improvement of specific policy measures in national economy.

From the macroeconomic point of view, structural unemployment is related to the overall unbalances, and is assumed to be accompanied by other structural problems in the economy. The labour market inability to clear thus reflects also other inefficiencies in the economy. Since the main aim of this paper is to conduct the comparison between the countries, we retain the focus on the macroeconomic concept of the structural unemployment throughout the rest of the paper.

According to Boeri and Garibaldi (2006), in 2004 all of the new member states entered the Union with unfavourable labour market conditions: low employment to population ratios, high unemployment, long joblessness spells, large informal sector that trapped workers into low-productivity jobs. Judging from available indicators and anecdotal evidence, labour markets of the Southeastern European countries can be characterized by the same attributes. Most of these characteristics lead to significant and persistent structural unemployment shares, which negatively influence the ability of the economies to adjust to adverse shocks. Recent crises has revealed that labour market impacts tend to be lagged, but severe, and with prolonged effects in the region. If the country is facing such adverse shocks with already high structural unemployment, then it is more likely that the labour market problems could be reduced only in the long run. This implies that it is very likely that the Southeast Europe will also enter the European Union with the unfavourable labour market conditions, leading to the additional vulnerability of the countries affected by the common EU level shocks. This notion leads to the importance of careful monitoring of the

labour market dynamics, including structural indicators assessments, in order to be able to design relevant policy measures.

Although the share of structural unemployment is from macroeconomic perspective very important indicator of the economy's adjustment capabilities, the methods for estimating structural unemployment are not straightforward. Description of the frequently used methods, focusing on NAIRU¹ estimation, which is considered by some authors as a similar indicator, could be found in Turner et al. (2001) or Fabiani and Mestre (2000). In this paper, we have restricted the analysis to the NAWRU² indicator, which is used as a measure of structural unemployment.

Since NAWRU concept is closely related to NAIRU, the separate theoretical models which would explain its derivation are not frequently discussed in the literature. Rather, the derivation of NAIRU which is in the neoclassical literature nested within the wage and price setting equations (Layard, Nickell and Jackman, 1991), is assumed to hold for both indicators. These wage and price setting equations are and could be augmented with variables that influence the structural unemployment dynamics in the economy. These frequently include: trade unions strength and density, social security benefits, mismatch on the labour market, minimum wage, tax wedge, etc. This general framework has been adopted in the literature to empirically test the influence of specific factors on structural unemployment (see, for example, Planas, Roeger and Rossi, 2007).

Although NAWRU is, as argued by Holden and Nyman (2002), an imperfect measure of structural unemployment, it is regularly available for OECD countries, and even used for policy analysis – in a sense, when NAWRU is declining, this is a sign of decreasing structural unemployment. The choice on employing precisely this indicator for the present analysis is made for two reasons. The first one is that its compilation requires relatively few data series, which is in case of countries notorious for their lack of readily available data sources certainly advantageous. The second is related to the fact that all of the countries in the sample analyzed in this paper have expressed their interest to join the European Union, although they are at different stages of the integration process. The integration process, among other things, entails upgrading the statistical monitoring of the economies and producing in timely manner a set of statistical indicators previously not estimated by the national statistical offices. One of such indicators estimated for the EU member countries is NAWRU.

The NAWRU indicator is estimated following the methodology described by Holden and Nyman (2002). For the purpose of clarity, we

¹ Non-accelerating inflation rate of unemployment. A brief overview of the NAIRU concept as well as overview of estimation methods could also be found in Botrić (2008).

² Non-accelerating wage rate of unemployment.

summarize the method here. The first assumption is the linear relationship between wage inflation and the difference between the actual level of unemployment and the NAWRU, depicted by the following wage pressure equation:

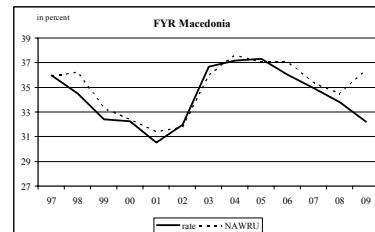
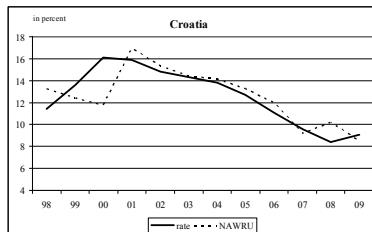
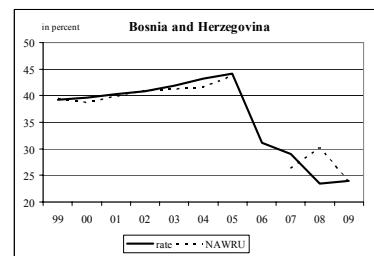
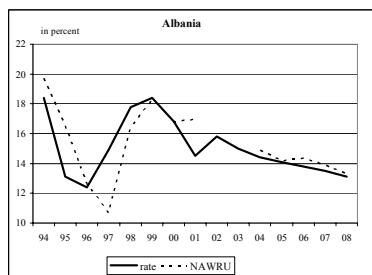
$$\Delta w g_t = -c_t (U_t - U_t^{\text{NAWRU}}) \quad (1)$$

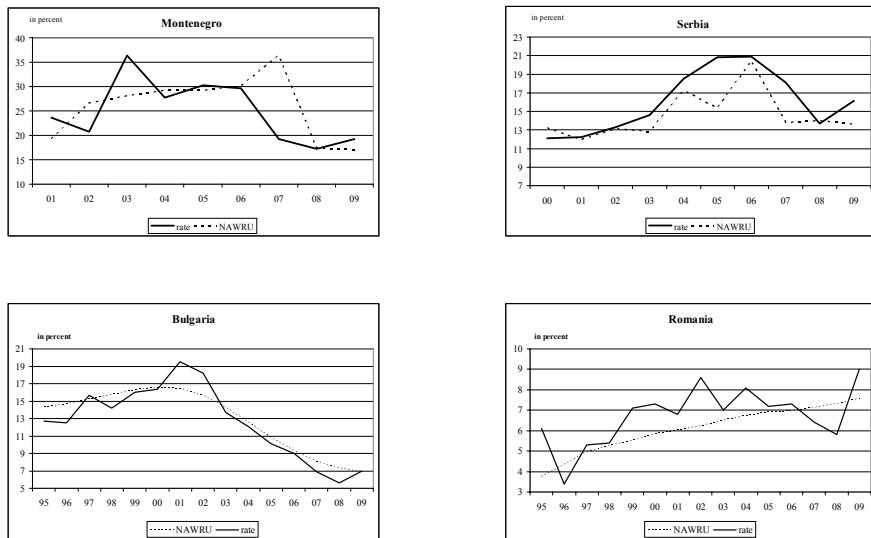
where w relates to wage, t to period and U to unemployment. It is further assumed that NAWRU remains constant between two consecutive periods, upon which assumption c parameter is calculated as following:

$$c_t = -\Delta^2 w g_t / \Delta U_t \quad (2)$$

This parameter is than included back into equation (1) to obtain the non-observable NAWRU indicator. Since these NAWRU estimates tend to be highly volatile, a filtering procedure is applied (usually Hodrick-Prescott filter) in order to obtain smoother series.

There is one exception to the methodology described; the NAWRU estimates in Figure 1 are not additionally smoothed by the Hodrick-Prescott filter. Instead, raw NAWRU estimates are presented. The data sources used for the estimation are presented in the Appendix.





Source: author's estimates; AMECO for Bulgaria and Romania.

Figure 1. NAWRU estimates and unemployment rates for the selected countries

The first thing that can be noticed from the presented data is that the NAWRU was estimated for different periods in different countries, based on the availability of the data. Furthermore, for some of the countries and certain periods, the NAWRU estimates are not presented. The reason is that, for instance in the case of Montenegro, the data on unemployment stemming from different data sources (ILO methodology vs. registered unemployment methodology) provides different estimates of the level of the unemployment rate, as explained in more details in Directorate-General for Economic and Financial Affairs and the Vienna Institute for International Economic Studies (2008). This resulted in completely incomparable NAWRU estimates between the two consecutive years. In these cases, the decision was made not to present the data at all, instead of presenting a huge erratic jump in NAWRU.

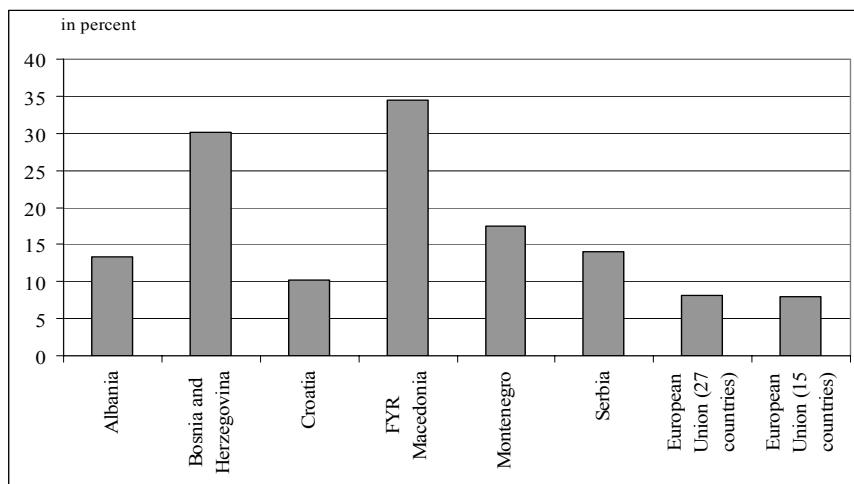
The other point to notice is that estimated NAWRUs closely follow the actual unemployment rates. The higher the unemployment rate in the country, the higher the structural unemployment. Although the share of structural unemployment is probably high in the countries in the sample, it has to be said that the method used most likely overestimates its share, as it is the case when it is applied in other economies. Even if the share itself is overestimated, it still confirms the anecdotal evidence from these countries – namely, the coexistence of high unemployment and tight labour market conditions. In these countries the structural unemployment is accompanied by long-term unemployment and slow restructuring of the economies. The high share of long-term unemployment is related to the question of employability of the available labour force, as their pool

of skills is frequently not needed by the prosperous segments of the labour market, where the demand is growing. Thus, this macroeconomic indicator points to the importance of policy measures design on the level of upgrading the existing human capital, by enabling the labour force to acquire the skills required by the labour market.

The important results of the applied method is that it can for some countries distinguish periods when the structural unemployment is falling (rising) at the same time the overall pressures on the labour market are increasing (decreasing). Due to the fact that in some of the countries in the sample the restructuring of the economy is still not concluded, and with the ongoing privatization processes labour shedding is relatively frequent, sudden outbursts of structural unemployment increases are relatively frequent. This implies that even though the results here reveal high shares of structural unemployment, the future for this countries might bring even more unemployment pressures and not only those related to the global crises effect.

3. IN SEARCH OF HIGH NAWRU DETERMINANTS IN SOUTHEAST EUROPE: LITERATURE REVIEW

Structural unemployment in countries analyzed in this paper is on average relatively higher than in market economies, but also in transition countries that have joined EU since 2004. This can be seen from the data presented in Figure 2, where the average for EU-27 is higher than average EU-15, but still lower than for any other Southeast Europe country.



Sources: AMECO database for EU averages, author's estimates.

Figure 2. NAWRU estimates for 2008

The comparatively high share of structural unemployment in some of the countries is even more alarming when the notion that European labour markets are considered to suffer from the eurosclerosis problem, i.e. the inability to develop efficient labour market clearing, is taken into consideration. The comparison to more efficient labour markets, such as those in USA, would give even more pessimistic results. Furthermore, other structural problems of the analyzed countries indicate that the labour market disadvantages may not be easily resolved in the short period, as they are accompanied by a series of issues that also demand attention from the policy makers. Such problems include relative late restructuring of the economies (in comparison to more advanced transition countries), inefficient government sector creating relative high tax burden on the business sector, growing indebtedness, higher corruption and generally unfavourable business climate. In such circumstances, job creation is slow.

The analytical question in this segment of the paper is what affects such high structural unemployment in the Southeast Europe. The answer to this question might lead to policy recommendations, which would at least help to direct the policy measure design. In our search for the answer, we look for the relevant determinants established in other economies. The literature usually quotes following variables as determinants of NAIRU/NAWRU/structural unemployment:

- Demographic factors³, such as relatively low share of population in working age or growth rate of labour force, which affect the supply side of the labour market, as argued by King and Morley (2007). Although structural changes and demographic factors might be more than relevant for selected sample of countries, their effect could be detected only in longer periods of time. The only demographic variable that might be relevant in shorter time periods is migration. Migration could alleviate the overall pressures on the labour market in terms of the number of registered unemployed, but in the long run certainly would be disadvantageous, since the individuals that tend to migrate are younger and with additional skills.
- Tax wedge sublimes fiscal effects on the labour market, where it is frequently assumed even for market economies where the share of the government is not as high as in transition economies, that there is positive elasticity of unemployment with respect to taxes. Examples include, but are not limited to Berger and Everaert (2010); Ederveen and Thissen (2007); Gianella, et al. (2008). The link between relatively high labour taxes and inefficient labour market in the Southeast Europe has been emphasized by Arandarenko and Vukojević (2008).

³ Some discussions on the relevance of demographic factors for the labour market in Croatia could be found in Švaljek and Nesić (2008).

- Union density/coverage/bargaining process is assumed to increase the labour market rigidities, implying that market will not clear as easily. Due to the implied higher firing costs, the employers will be reluctant to hire new workers, which will lead to pronounced insider-outsider effect, and persistently high long-term unemployment. Gianella et al. (2008) give evidence on the importance of this factor for OECD countries, while Andaranenko and Vukojevic (2008) point to the role of unions in wage setting in the Western Balkan countries.
- Minimum wages are considered as another impediment to labour market clearing, and are included in empirical estimates by Gianella et al. (2008); Ederveen and Thissen (2007); King and Morely (2007). Andaranenko and Vukojevic (2008) report that in comparative perspective minimum wages are mainly set at low to moderate levels in Western Balkans.
- Replacement rate/reservation wage/unemployment benefits are frequently included in the regressions in order to capture the segment of the unemployed which are not eager to accept the job at the prevailing market wage rate, for example Ederveen and Thissen (2007); King and Morely (2007). However, some of these variables are either difficult to measure or even unobservable. Micevska (2004) provides comparison of the unemployment benefit schemes in the Southeast Europe and concludes that these are not over generous.
- Employment protection legislation and institutions could act to increase the level of unemployment rates (Ederveen and Thissen (2007)). The EPL index for Southeast Europe was, at least during the nineties, often considered to be too high and the countries have taken steps to reduce the overall rigidity of the legislation (Micevska (2004)). This issue has been frequently addressed as very important in attracting foreign investors' debates as well as related to the improving of the overall business climate. However, the problem in the countries in question is often not related to the existing legislation, but to its enforcement. Therefore, even though the legislation has foreseen certain changes, the underdevelopment of the legal system and its inability to work efficiently has created additional uncertainties, both for the employers and employees. Judging strictly from the legislative would be, thus, inappropriate for sampled countries.
- Vacancy rates serve as a proxy for labour demand, an example of their inclusion as an independent variable can be found in King and Morely (2007), who also warn that this could lead to potential simultaneity bias, as unemployment and vacancy are related through the Beveridge curve. The vacancy rates for the Southeast Europe are relatively low. The data from public employment service agencies for Bulgaria, Croatia and Serbia reveal that total number of vacancies in the year is usually well below the average number of unemployed, while some of the countries, like FYR Macedonia,

do not even have statistics on vacancies (Centre of Public Employment Services of Southeast European Countries (2009)).

- Productivity changes alter the labour market situation, but its overall impact is rather ambiguous (King and Morely (2007)). The literature foresees that it could have both positive and negative effect on structural unemployment.
- Interest rates are frequently included due to the fact that in empirical research they tend to be unambiguously associated with higher unemployment (Gianella et al. (2008); King and Morely (2007)).
- Real wages increases should reduce the hiring rate, and consequently negatively influence the structural unemployment (King and Morely (2007)). However, since we believe that the labour markets of the analyzed countries are highly segmented, this could not be the case.
- Sector structure of the economy/labour market is included due to the fact that large and sudden structural shifts can severely influence the labour demand (King and Morely (2007)). Informal sector is very important employer in the countries analyzed in this paper. The estimates of the actual shares of informal sector vary according to the method applied and are usually not provided consistently on an annual basis. The influence of the informal sector on the labour market relations are presumed to be high. The documentation of this relationship is, unfortunately, difficult.
- Product market regulations are related to the elasticity of labour demand, which is positively associated with the degree of competition on the product market. Gianella et al. (2008) consider this variable for OECD countries, but in the case of transition countries, due to inherited overregulation of the markets, this variable might even be important.

The review implies that all of the variables listed could be considered as potential determinants of structural unemployment in the analyzed countries. Some of the variables were not considered in the empirical estimation presented in the next section due to their relatively low variability during the short periods of time⁴. Those include changes in demographic factors, changes in employment protection legislation, minimum wages or sector structure of the economy and/or labour market. Although it can be argued that some of the variables, like the EPL index, had certain variation during the transition period, which was positively correlated with unemployment rates (Micevska (2004)), the variation is smaller in the period analyzed in this paper. Based on the considerations presented here, the next section discusses the specified model, estimation strategy as well as the results.

⁴ The data enables crude analysis for some of the variables, though. The simple correlation analysis for the pairs of available data reveals following correlations with NAWRU: -0,24 with the vacancy rate; 0,08 with ratio of minimum wage to average net wage. The available data thus indicate that the nature of the relationships established in other countries is similar also in the Southeastern Europe.

4. ESTIMATION STRATEGY AND RESULTS

The empirical estimation strategy is focused on explaining the structural unemployment level in Southeast Europe, thereby estimated NAWRU was the dependent variable⁵. The independent variables were chosen from the pool of variables discussed in previous section mostly based on their availability. The analysis, however, includes additional variable, based on the notion that it is probably relatively more important for the selected group of countries than in the analysis for other countries. This is the variable that is related to remittances. The reason for adding this variable as a determinant of structural unemployment is related to the discouraged worker effect. Specifically, it is assumed that if a family member is working in another country (and sending part of the income to the home-country), this raises the reservation wage of the unemployed family member at home-country and thereby adds to the persistence of structural unemployment.

The basic equation estimated in the paper is of the following kind:

$$y_{i,t} = \alpha + \beta X_{i,t} + e_{i,t} \quad (3)$$

where y denotes dependent variable, and X a set of regressors. Panel data method with fixed effects was applied⁶, and the variables were pre-tested for the multicollinearity. The following set of regressors was included:

- Tax wedge was estimated as a relation between the average nominal wage and comparable average gross wage. It is not completely adequate measure of the total tax burden of labour, as the denominator in this relation is not the total labour cost. For the estimates of the relation of gross wages to total labour costs in some of the countries of our sample see the review by Arandarenko and Vukojevic (2008).
- Productivity included was measured by labour productivity annual growth rates.
- The relative importance of remittances was estimated by their share in each country's GDP.
- Index of economic freedom was considered as a proxy for overall business climate and the changes in product market regulations. Although a more

⁵ The dependent variable was pretested with the battery of panel unit root tests. The following tests (test statistics with the adequate level of significance in the parentheses): Levin, Lin and Chu (-6,04***); Im, Pesaran and Shin (-1,30*); ADF-Fisher (35,66***); PP-Fisher (23,48*) all rejected the null of a unit root process. Since in small samples the first test outperforms others, we decided that there was no evidence of unit root in the process and proceeded with the estimation in levels.

⁶ It has to be emphasized that the method chosen does not completely alleviate the estimates obtained from the potential bias. However, when other methods were considered, such as GMM or 2SLS, the author was faced with two for the time being unresolved issues – shortness of the available series and unavailability of the adequate variables to be used as potential instruments.

specified index related to labour market conditions could be more appropriate, the final choice on the inclusion of this index was made based on its availability for the longest period of time in selected countries.

In addition to the countries in section 2, Bulgaria and Romania were also included in the empirical estimates⁷. The analysis could not include some of the other countries previously analyzed in section 2, either due to the fact that NAWRUs moved erratically, or the adequate sources for independent variables were not found. The estimation sample was finally reduced to 5 countries (Bulgaria, Croatia, Macedonia, Serbia and Romania) and the estimated period to 2000-2009 and even for this reduced sample we had to work with an unbalanced panel. Results are presented in Table 1.

Table 1

Determinants of NAWRU – estimation results

Variable	Estimated coefficient
Constant	31,90*** (6,70)
Tax wedge	0,05 (0,54)
Productivity	0,03 (0,82)
Remittances	0,70*** (3,96)
Index of economic freedom	-0,42*** (-4,18)
Diagnostics	
Number of observations	41
Adjusted R ²	0,97
Redundant cross section fixed effects LR test	85,52***
F statistics (p-value)	(0,00)
Residual tests	
- skewness	-0,25
- kurtosis	2,79
Jarque-Bera (probability)	0,51 (0,78)

Source: author's estimates.

t-values are presented in brackets below the regression coefficients. Cross-section weights (PCSE) standard errors and covariances used in order to account for possible heteroskedasticities. Coefficients marked *** are significant at the level of 1%, ** at the level of 5%, * at the level of 10%.

⁷ For these countries, the NAWRU estimates were already available in the AMECO database. The author independently estimated NAWRU for these countries in order to check the methodology applied for the rest of the countries in the sample, and found no major differences.

It has to be emphasized that these results should be taken with caution. The main concern is that the analyzed sample is rather short. Although the selected tests were not able to indicate specific problems in the residuals of presented specification, the estimation might still suffer from undetected issues. The results should be treated as indications, and not firm conclusions. However, they still provide enough evidence to emphasize some points previously not discussed in the case of the analyzed countries.

The results are expected in terms of sign of the estimated coefficient and in line with the results obtained for OECD countries. The first is the clear relationship, although insignificant, between fiscal burden and structural unemployment. The higher the tax wedge in the country the higher the NAWRU. As Berger and Everaert (2010) claim, labour taxes usually have significant effect in countries characterised by strong but decentralised unions. In countries with more competitive labour markets or with higher degree of centralisation in wage bargaining, labour taxes are not significant for unemployment.

The nature of the collective bargaining process as well as wage setting mechanisms in Southeast Europe are different across countries, as can be seen in Directorate-General for Economic and Financial Affairs and the Vienna Institute for International Economic Studies (2008). It can be noticed that in most countries public sector is more unionised than the private sector. And in countries with larger public sector, the tendencies to have more centralised wage bargaining are more expressed together with the need to finance large government sectors with additional taxation. The public sector tends to have highly expressed insider-outsider effect, and thereby the link between the persistent structural unemployment and higher taxation is enforced.

The coefficient for the productivity variable is not significant and the sign seems somewhat at odds with expectations. Increases in productivity are related to the lower NAWRU, meaning that the countries that experience overall improvements in labour efficiency are at the same time those that have higher structural unemployment. This could be directly related to the question of labour market segmentation, which at one side influences the labour productivity increases for the incumbent workers, but at the other for those who are unemployed creates no additional demand. These factors precisely lead to long term unemployment increases and persistence in structural unemployment. The fact that the coefficient is not significant could also be explained. Structural unemployment in countries in transition is usually directly related to revealing previous latent unemployment associated with the socialist system of "right to work". The job creation is mostly offset by the job destruction stemming from restructuring which mostly ends in structural unemployment. Positive effects of overall productivity increases on decreasing unemployment pressures should be expected only in the long run.

What is frequently discussed but seldom quantitatively proven for the region of Southeast Europe is the unfavourable role of the remittances on the

efficiency of the local labour market. It is highly reasonable to assume that the household's additional income from the members of family living in more affluent countries increases the reservation wage of unemployed family member, thereby reducing the employment search effort and the probability of finding a job. The highly significant positive sign of the remittances variable with higher structural unemployment substantiates this story. This is probably even more emphasized through the undetected remittances, i.e. when migrant workers return during the holiday season and support their families with unrecorded funds, which are frequently spent in the informal sector. Such pattern of behaviour puts additional drag on the labour market clearing system, as the usual demand and supply mechanisms remain concealed under the veil of grey economy.

The issue of omitted variables not included in the analysis – minimum wage, unemployment benefit system, wage setting system, union density, collective bargaining process, employment protection legislation, product market regulations – implies that the results obtained here are at best biased and should be treated with caution. Even if we were not able to test the significance of these variables empirically in the analysis provided in this paper, the literature as well as frequently expressed policy concerns warns that these variables play significant role in persisting structural unemployment problem in Southeast Europe. For example, we could assume that high employment protection levels, recently introduced or increased minimum wages, increase unemployment benefits and rigid wage determination process all increase the probability that the high structural unemployment will remain an important issue for a long period in the analyzed countries.

5. CONCLUSIONS

This paper has presented a comparative study of the structural unemployment, as measured by the NAWRU indicator, in the Southeast European countries. The adoption of relatively simple method has enabled comparisons of the magnitude of the structural unemployment problem across the countries in the region. From these comparisons, it can be concluded that the countries in which the overall unemployment rate is high are at the same time those in which the structural unemployment is pronounced, implying that the reduction of the unemployment burden will probably be long and costly.

The analysis in the paper also focused on attempt to reveal the determinants of high structural unemployment in the region. Similar to findings for more advanced economies (Gianella et al. (2008)), fiscal burden adds to the inefficiencies of the labour market. Thereby, relatively higher taxes on labour are positively associated with the inability to reduce structural unemployment. From this, a simple policy recommendation would be to reduce the fiscal burden. However, the fragility of fiscal system in most analyzed countries precludes advocating such simple solutions without further thorough analysis. At least, the argument that Berger and Everaert (2010) provide, on formal testing the

cointegration between unemployment and labour taxes should be addressed once the data availability allows for longer time series.

The overall restructuring of the economy, measured in the paper by index of economic freedom, also improves the chances of reducing structural unemployment. However, Southeast European countries tend to lag behind more advanced transition economies in the speed of market adjustments. This could imply that the determination to advance with the ongoing and new reforms would eventually help to alleviate the unemployment.

The key result of this paper is that remittances were associated with the labour market of the analyzed countries. The remittances affect the behaviour of unemployed persons and their willingness to accept a job. This is particularly important for the case of long-term unemployed, who might be more inclined to search new job offers only for the same level of qualifications they had while working within the declining sectors of the economy, where the prospects of finding new job are diminishing. Thereby, family links of migrant workers with the home country are adversely influencing efficiency of the local labour markets. They do provide short term relief for the relatives in need, but in the long term do not stimulate market oriented behaviour and thus potentially lead to unfavourable poverty circle.

One of the issues deliberately omitted in this paper is the issue of shadow economy. The influence of this phenomenon on labour markets in the sampled countries is, beyond any reasonable doubt, high. The possibilities to find additional sources of income not registered by the tax authorities certainly influence the propensity of the unemployed to search employment in the formal sector. Although this fact is acknowledged, the inclusion of shadow economy size in the estimation procedure for this group of countries is left for future research, when the available data sources will enable at least to some extent comparable estimates of the size of the shadow economy.

It has to be emphasized that the conclusions are based on relatively short sample and with most data compiled from various sources. Since the structural unemployment is presumably long-term indicator, estimating its determinants based on short time series, poses the question whether the identified relationships cover only one side of the business cycle. Further research would have to deliver more elaborate comparative measures on structural unemployment, but also include additional potential determinants to provide better understanding of the inefficiency of the labour markets in Southeast Europe.

Additional research efforts should be also directed into the analysis of structural unemployment based on microeconomic datasets in each analyzed country. Such estimates should result in more precise estimate of the overall structural unemployment but also the structure of structural unemployment in each country. With such estimates, the specific policy recommendations to alleviate the unemployment burden in the analyzed economies could be better addressed. This issue is, however, left for future research.

Acknowledgments

The author gratefully acknowledges the comments from two anonymous referees. All the remaining errors and omissions are the author's responsibility. Financial support of the Croatian Ministry of Science, Education and Sports under the project Socioeconomic dimensions of unemployment, poverty and social exclusion (002-0022469-2462) is also acknowledged.

REFERENCES

- Agency for Statistics of Bosnia and Herzegovina, (2010), Internet: <http://www.bhas.ba/eng/Default.asp> (accessed November 23, 2010).
- Arandarenko, M. and Vukojevic, V., (2008) "Labor Costs and Labor Taxes in the Western Balkans." Internet: http://siteresources.worldbank.org/INTECAREGTOPHEANUT/Resources/Betcherman&Arandarenko_labor_taxes_western_balkans.pdf. (accessed November 23, 2009)
- Boeri, T., Garibaldi, P., (2006), "Are labour markets in the new member states sufficiently flexible for EMU?" *Journal of Banking and Finance* 30(5).
- Botrić, V. (2008), "NAIRU: pojam i metode ocjene." *Ekonomski pregled* 59 (5-6).
- Berger, T. and Everaert, G. (2010), "Labour Taxes and Unemployment Evidence from a Panel Unobserved Component Model." *Journal of Economic Dynamics & Control* 34(3).
- Burdett, K. and Mortensen, D. T., (1998), "Wage Differentials, Employer Size, and Unemployment." *International Economic Review* 39(2).
- Camarero, M., Carrion-i-Silvestre, J.L. and Tamarit, C. (2005), "Unemployment Dynamics and NAIRU Estimates for Accession Countries: A Univariate Approach." *Journal of Comparative Economics* 33(3).
- Centre of Public Employment Services of Southeast European Countries, (2009), Statistical Bulletin No. 2, July 2009, Internet: <http://www.cpessec.org/> (accessed December 17, 2010).
- Central Bureau of Statistics Republic of Croatia, (2010), Internet: www.dzs.hr. (accessed November 3, 2010).
- Direktorat-General for Economic and Financial Affairs and the Vienna Institute for International Economic Studies, (2008) "Adjustment Capacity of Labour Markets of the Western Balkan Countries (Countries Studies – Volume II)." European Economy: Economic Papers 346.
- EBRD (2006), *Transition Report 2006: Finance in Transition*. London: European Bank for Reconstruction and Development.

EBRD (2010), Structural Change Indicators database, Internet: <http://www.ebrd.com/country/sector/econo/stats/index.htm> (accessed November 17, 2010).

Ederveen, S. and Thissen, L., (2007), "Can Labour Market Institutions Explain High Unemployment Rates in the New EU Member States?" *Empirica* 34(4):299-317.

European Commission Economic and Financial Affairs, (2010), AMECO database, Internet:http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/ameco/index_en.htm (accessed November 23, 2010).

Fabiani, S. and Mestre, R., (2000), "Alternative Measures of the NAIRU in the Euro Area: Estimates and Assessment." ECB Working Paper 17.

Gianella, C., Koske, I., Rusticelli, E. and Chatal, O., (2008), "What Drives the NAIRU? Evidence from a Panel of OECD Countries." OECD Economics Department Working Paper 649.

Holden, S. and Nymoen, R., (2002), "Measuring Structural Unemployment: NAWRU Estimates in the Nordic Countries." *Scandinavian Journal of Economics*, 104(1).

Institute of Statistics Albania, (2010), Internet: <http://www.instat.gov.al/> (accessed November 15, 2010).

King, T. B. and Morley, J., (2007), "In Search of the Natural Rate of Unemployment." *Journal of Monetary Economics* 54(2).

Koning, P. Ridder, G. and van den Berg, G.J. (1995), "Structural and Frictional Unemployment in an Equilibrium Search Model with Heterogeneous Agents." *Journal of Applied Econometrics* 10(2).

Layard, R., Nickell, S. and Jackman, R., (1991), *Unemployment: Macroeconomic Performance and the Labour Market*, Oxford: Oxford University Press.

Micevska, M., (2004), "Unemployment and Labour Market Rigidities in Southeast Europe." Internet: http://www.wiiw.ac.at/balkan/files/GDN_Enterprise_LabourInformal_UnemploymentSEE.pdf, (accessed November 5, 2009).

National Bank of Serbia, (2010), Internet: <http://www.nbs.yu/export/internet/english/> (accessed December 8, 2010).

National Bank of the Republic of Macedonia, (2010), Internet: <http://www nbrm.gov.mk/defaulten.asp?ItemID=41989BA5CE65DA48AC1B50206D0DE89D> (accessed December 7, 2010).

National Institute of Statistics Romania, (2010), Internet: <http://www.insse.ro/cms/rw/pages/index.en.do> (accessed November 17, 2010).

Planas, C., Roeger, W., and Rossi, A., (2007), "How much has labour taxation contributed to European structural unemployment?" *Journal of Economic Dynamics and Control* 31(4).

State Statistical Office Republic of Macedonia, (2010), Internet: http://www.stat.gov.mk/english/glavna_eng.asp (accessed November 20, 2010).

Švaljek, S. and Nesić, D. (2008), "The Croatian demographic reality and labour market challenges", in Vehovec, M. (editor), *New perspectives on a longer working life in Croatia and Slovenia*. Zagreb: Ekonomski institut, Zagreb and Friedrich Ebert Stiftung. Also available:<http://www.eizg.hr/AdminLite/FCKeditor/UserFiles/File/new-perspectives-on-a-longer-working-life.pdf> (accessed January 28, 2010).

The Heritage Foundation and Wall Street Journal, (2010), Index of Economic Freedom database. Internet: <http://www.heritage.org/Index/> (accessed December 7, 2010).

Turner, D., Boone, L., Giorno, C., Meacci, M., Rae, D. and Richardson, P., (2001), "Estimating the Structural Rate of Unemployment for the OECD Countries", *OECD Economic Studies* No. 33, 2001/II, Internet: <http://www.oecd.org/dataoecd/27/46/18464874.pdf>. (accessed January 5, 2010).

WIIW, (2010), *Handbook of Statistics CD*. Vienna: The Vienna Institute for International Economic Studies.

APPENDIX 1

Data Sources

Variable	Source	Countries
NAWRU	AMECO database	Bulgaria, Romania
unemployment rate	WIIW (2010), and national statistics offices web sites	Albania, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Montenegro, Serbia
	AMECO database	FYR Macedonia
net wage	national statistical offices	Croatia, Romania
	national banks web sites	FYR Macedonia, Serbia
	Eurostat	Bulgaria
gross wage	WIIW (2010), and national statistics offices web sites	Albania, Croatia, Montenegro, Serbia, Romania
	ILO	Bosnia and Herzegovina, Serbia
	Eurostat	Bulgaria
	national banks web sites	FYR Macedonia, Serbia
Share of remittances in GDP	UNCTAD database	all countries in the sample
changes in labour productivity	EBRD (2006) and EBRD structural change indicators (2010)	all countries in the sample
Index of economic freedom	The Heritage Foundation and Wall Street Journal (2010)	all countries in the sample

Dr. sc. Valerija Botrić

Znanstvena suradnica

Ekonomski institut, Zagreb

Trg J. F. Kennedy 7, 10000 Zagreb

E-mail: vbotric@eizg.hr

STRUKTURNΑ NEZAPOLENOST I NJEZINE DETERMINANTE U JUGOISTOČNOJ EUROPI

Sažetak

Rad sadrži komparativnu analizu strukturne nezaposlenosti u tranzicijskim zemljama jugositočne Europe, iskazano relativno jednostavnim pokazateljem NAWRU. U radu se istražuju i analiziraju determinante relativno visoke strukturne nezaposlenosti u regiji. Rezultati provedene empirijske analize upućuju na zaključak da doznake stranih radnika i promjene u poslovnoj klimi mogu objasniti relativno visoku strukturnu nezaposlenost u analiziranim zemljama.

***Ključne riječi:* NAWRU, strukturna nezaposlenost, jugoistočna Europa.**

***JEL klasifikacija:* E24, J60**

Dr. sc. Joško Sindik

Stručni savjetnik

Institut za antropologiju, Zagreb,
Ljudevita Gaja 32, 10 000 Zagreb
E-mail: josko.sindik@inantr.hr

ISTRAŽIVANJE POSLJEDICA MOTIVIRANOSTI ZAPOSLENIKA RAZLIČITOG STUPNJA STRUČNE SPREME

UDK / UDC: 331.101.3:373

JEL klasifikacija / JEL classification: M20

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 15. veljače 2011. / February 15, 2011

Prihváćeno za tisk / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Sažetak

U praksi se mogu opaziti neke zajedničke karakteristike posljedica motiviranosti "prosječnih" zaposlenika različitih razina obrazovanja. Cilj istraživanja bio je utvrditi postoji li jedinstveni skup međusobno povezanih specifičnih stavova i značajki kao posljedica radne motiviranosti prema kojemu bi se mogli razlikovati ljudi različitih razina stručne spreme. S tom namjerom ispitan je „snowball“ uzorak od 193 ispitanika. Konstruiran je Upitnik stavova i značajki stručne spreme (SZSS) prema kojemu bi se mogli razlikovati ljudi različitih razina stručne spreme. Instrument je pokazao nisku, ali zadovoljavajuću pouzdanost za sve njegove dimenzije. Na temelju rezultata faktorske analize dobivene su tri latentne dimenzije koje se nalaze u osnovi stavova i značajki prema kojima bi se mogli razlikovati ljudi različitih razina stručne spreme, a to su: eksternalna atribucija/racionalizacija neuspjeha, cijenjenost posla te procjena drugih ljudi koji tumače ukupno 39% ukupne varijance. Upitnik statistički značajno razlikuje ispitanike u odnosu na stručnu spremu u dimenzijama eksternalna atribucija/racionalizacija neuspjeha te cijenjenost posla.

Ključne riječi: obrazovanje, konstrukt, motivacija, karakteristike, razlike.

1. UVOD

Uvriježeno je mišljenje da postoje neke zajedničke karakteristike radne motiviranosti ljudi različitog stupnja stručne spreme. Polazišta za ovakva razmišljanja najčešće su utemeljena na pretpostavci da su manje obrazovani u prosjeku nešto manje zadovoljni poslom koji obavljaju, što može proizlaziti i iz realno manje mogućnosti pronalaženja atraktivnih zaposlenja u odnosu na obrazovanje. S druge strane, manje obrazovani mogu sebe percipirati manje

uspješnima te to mogu pokušavati na neki način kompenzirati. Činjenica je da se u praksi događa da različite vrste poslova ljudi mogu uspješno obavljati neovisno o stupnju obrazovanja. Međutim, u pravilu obrazovaniji ljudi obavljaju i kompleksnije i cjenjenije poslove. Na temelju uvida u sadržaje i praksu većeg broja poslova u Hrvatskoj, sljedeće karakteristike mogle bi se navesti kao najčešća zamijećena bitna obilježja poslova ljudi koji su relativno manje obrazovani: relativno niži osobni dohodak, veći broj nadređenih, nešto manja mogućnost stimuliranja efikasnog radnog učinka te manja mogućnost napredovanja u zvanju i zanimanju.

U literaturi nisu pronađene direktnе reference koje bi se odnosile na različitosti u stavovima i značajkama koje imaju ljudi različitih razina stručne spreme. Ipak, možda se najbolje potencijalne razlike u značajkama i stavovima mogu odražavati u radnoj motivaciji te zadovoljstvu poslom, koje reflektira Herzbergova teorija radne motivacije. Radna je motivacija sve ono što čovjeka potiče na rad, što taj rad usmjerava i određuje mu intenzitet i trajanje.

Tako Herzbergova dvofaktorska teorija (Herzberg, Mausner i Bloch Snyderman, 1967.) podrazumijeva da su ljudi sretni ako su motivirani i da su nesretni ako su demotivirani. Tijekom kasnih 50-ih godina prošlog stoljeća Herzberg je pokušavao identificirati faktore koji su motivirali ljude u radnim sredinama. Proveo je intervjuje i anketu s 200 zaposlenih kako bi dobio odgovore na pitanja koji su faktori povezani s ugodnom, a koji s neugodnom radnom sredinom (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Faktori povezani s ugodnom radnom sredinom bili su: samoaktualizacija (uspjeh), pohvala/priznanje, osobni rad, odgovornost za svoje ili poslove drugih i napredovanje. Faktori povezani s neugodnom radnom sredinom bili su: politika i administracija tvrtke, supervizija, plaća, međuljudski odnosi i uvjeti rada. Herzberg je vjerovao da zaposlenici doživljavaju novac kao nešto što dobivaju od posla. Drugim riječima, zaposlenicima je novac pravo koje potječe od činjenice da je osoba zaposlena te Herzberg nije otkrio nikakvu vezu između novca i motivacije. On je faktore koji su bili povezani s ugodnom radnom sredinom zvao unutrašnji faktori ili motivatori jer je vjerovao da upravo ovi faktori utječu na izvrstan rad pojedinca. Faktore povezani s neugodnom radnom sredinom zvao je faktori nezadovoljstva ili vanjski faktori. Smatrao je da institucija mora navesti i utvrditi te faktore, ali utjecaj na njih samo bi spriječio nezadovoljstvo, a ne i povećao motivaciju. Herzberg je tvrdio da samo unutrašnji faktori ili motivatori mogu zaista poboljšati rad pojedinaca. S druge strane, vanjski faktori mogu samo spriječiti nezadovoljstvo. Po dvofaktorskoj teoriji ove su dvije vrste faktora potpuno nezavisne. Dakle, potrebno je poticati zaposlenikovu težnju samoaktualizaciji (uspjehu) i napredovanju, njegovo zalaganje, odgovornost za svoje ili poslove drugih, ali davati mu i pohvale i priznanja. To se može učiniti unutar tvrtke na način: da se zaposlenicima pruži povratna informacija za svaki dobro urađeni posao (1), da se zaposlenicima dozvoli da preuzmu dijelove zadataka na sebe, a ne da im se mora reći kako da završe svaki korak u procesu (2), da se zaposlenicima dozvoli završavanje izazovnih zadataka koji nisu u spektru

njihovih uobičajenih dužnosti (3), da zaposlenici preuzmu odgovornost za vlastiti rad i uvjete rada (4). Istodobno, dok se radi na motivaciji zaposlenika kako bi ih se potaknulo na bolje radne rezultate, treba se pobrinuti za vanjske faktore kako oni ne bi prouzrokovali nezadovoljstvo. Vanjski faktori uključuju: organizacijsku politiku/pravilnike, superviziju, osobne dohotke, međuljudske odnose i uvjete rada (Bussing, 2002.).

Da bi zaposlenik postigao svoj maksimum, radni zadatci koji se pred njega postavljaju moraju ispunjavati sljedeće uvjete (Wehrich i Koontz, 1999.): zadatci trebaju biti precizni, a njihovo ispunjenje treba biti mjerljivo (1), zadatci trebaju biti zahtjevni, ali ispunjivi (2), poželjno je da se zaposlenik unaprijed suglasи sa zadatcima koji su pred njega postavljeni (Iaccoca, 2007.) te je poželjno upravljati na osnovi ciljeva (mjerljivost, šef, podređeni, kvalitativni ciljevi, suradnja, povećanje produktivnosti). Važno je da zaposlenik pri radu ima autonomiju (4) te povratnu informaciju (5). Plaće su najveći motivator za rad, ali bitno je da budu fleksibilne i sukladne rezultatima rada. Mora postojati jasna veza između rezultata rada i visine plaće jer se pokazalo da čak i u SAD-u samo 22% zaposlenika smatra da njihova plaća izravno ovisi o rezultatima rada (Bahtijerević-Šiber, 1984.).

Moguće karakteristike manje obrazovanih

Dakle, bitan cilj menadžmenta ljudskih potencijala je i postizanje zadovoljstva na radu zaposlenih u poduzeću. Stoga se moraju upoznati činitelji koji zaposlenike u radu motiviraju i zbog kojih oni sa zadovoljstvom obavljaju svoj posao, ali i oni koji na njih djeluju demotivirajuće ili su bez veće važnosti. Radi se o psihološkim faktorima nedostupnima izravnom mjerenu, o čijem postojanju i djelovanju zaključujemo temeljem opažanja ponašanja zaposlenika te primjenom metode intervjua ili upitnika za ispitivanje radnog zadovoljstva. Ono se može ispitati procjenom općeg zadovoljstva poslom i privlačnošću koju za radnika imaju pojedine komponente posla. Istražuju se i rangovi pojedinih motivacijskih faktora: plaće, način rukovođenja, dobri međuljudski odnosi, sigurnost posla, radni uvjeti, mogućnosti za razvoj i potvrđivanje sposobnosti, napredovanje, mogućnosti obrazovanja uz rad i druge. Međutim, u ovom istraživanju pretpostavke o određenim aspektima stavova i značajki zaposlenika dane su prvenstveno na temelju praktičnih iskustava, tj. na temelju karakterističnih izjava ljudi iz prakse po pitanju različite problematike, koje neizravno mogu indicirati i radnu (de)motivaciju te zadovoljstvo poslom. Naime, pretpostavljeno je da značajke i stavovi ljudi s nižim razinama obrazovanja možda imaju više zastupljene faktore vezane uz neugodnu radnu sredinu, a manje uz ugodnu radnu sredinu. Autor je u konstrukciji upitnika za mjerjenje stavova i značajki koje hipotetski posjeduju ljudi s nižim razinama stručne spreme bio više fokusiran na kognitivnu komponentu. Dakle, izvoriste ideja za čestice upitnika bili su specifični stavovi, selektivno odabrani na temelju karakterističnih izjava ljudi iz prakse. Ovi bi stavovi mogli reflektirati i različitu podložnost različitim

populacija ovakvoj vrsti radne motivacije u odnosu na spol, vrstu zanimanja i stupanj stručne spreme. Naime, pretpostavljeno je da bi razlike u stavovima mogle postojati i u odnosu na spol, vrstu zanimanja, godine radnog staža i dob. Smatralo se da su oni koji su u prosjeku relativno manje uspješni (lošije educirani ispitanici) zaokupljeniji međuljudskim odnosima, uz istovremeno manje naglašenu motivaciju za napredovanjem. Ovo bi moglo rezultirati i raznim oblicima racionalizacije vlastitog neuspjeha, uz eksternalnu atribuciju zbivanja oko sebe, a posebno vezanih uz vlastiti status. To bi sve, dakako, trebalo uvjetovati i različite stavove niže obrazovanih u odnosu na bolje educirane ispitanike. Naime, ovisno o načinu regulacije emocija, mogu se odrediti fiziološki efekti stresa. Potiskivanje negativnih misli i otvorenog izražavanja emocija, tendencija kontroliranja vlastite impulzivnosti i nemogućnost izražavanja agresivnosti, utječu na povećanje fiziološkog uzbudjenja i povezani su s većom percepcijom stresa (Dankić, 2004.). S druge strane, zaposlenost u javnom sektoru (gdje je, bez obzira na različitost poslova, u prosjeku radni učinak ponekad manje mjerljiv, a ponekad jednostavno manje stimuliran ili sankcioniran) trebala bi se također reflektirati na značajke i stavove koji se mjere instrumentom za mjerjenje razlika različito obrazovanih ispitanika. Za provjeru postojanja konstrukta koji bi mogao reflektirati razlike različito obrazovanih ispitanika formuliran je veći broj tvrdnji operacionaliziranih u preliminarnu verziju mjernog instrumenta nazvanog Upitnik stavova i značajki ljudi različitog stupnja stručne spreme (u dalnjem tekstu SZSS).

Premda je polazište za definiranje stavova i značajki u biti osnovano na temeljnim postavkama Herzbergove radne motivacije, direktno polazište za definiranje mjernog instrumenta kojim ćemo to provjeriti bili su nam karakteristični stavovi i razmišljanja ljudi iz prakse, dakle zaposlenika različitog stupnja stručne spreme. Na temelju sadržaja ovih stavova i razmišljanja, koji su se mogli «logički» grupirati u određene tematske cjeline, pretpostavili smo da bi čak i ovako (ne)selekcionirani stavovi i značajke mogli imati određena zajednička obilježja. A takva obilježja možda bi mogla razlikovati zaposlene različitih razina obrazovanja.

Cilj i problemi

Kao temeljni cilj istraživanja određen je odgovor na pitanje mogu li se operacionalizirati latentne dimenzije stavova i značajki posljedica radne motivacije prema kojima bi se mogli razlikovati ljudi različitih razina stručne spreme.

Problemi istraživanja bili su:

1. Utvrditi postoje li latentne dimenzije stavova i značajki koje hipotetski mogu opisati ljude s nižim razinama obrazovanja.
2. Ukoliko te latentne dimenzije postoje utvrditi njihovu pouzdanost.

3. Ukoliko te latentne dimenzije postoje utvrditi dijagnostičku valjanost tih dimenzija, operacionaliziranih stavova i značajki ljudi s nižim razinama obrazovanja, u smislu razlikovanja rezultata svih ispitanika u odnosu na: stupanj stručne spreme, spol te zaposlenost u javnoj službi, odnosno u privatnom sektoru.

Metoda

Ispitanici. Ispitan je uzorak «snježne grude» ispitanika oba spola, dobi od 20 do 65 godina, heterogenih zanimanja te stupnjeva obrazovanja ($N = 193$). Među ispitanicima bilo je 49 muškaraca i 144 žene. 136 ispitanika bilo je zaposleno u javnom, a 57 u privatnom sektoru. Prema stručnoj spremi, 26 ispitanika bilo je srednje stručne spreme (SSS), 40 više (VŠS), 111 visoke stručne spreme (VSS), dok ih je 16 bilo s magisterijem ili doktoratom znanosti. Prema strukturi zanimanja, među ispitanicima bilo je čak 52 psihologa, 44 odgajatelja, 44 ispitanika koji su diplomirali na drugim društveno-humanističkim studijima (sociolozi, defektolozi, liječnici, pedagozi), 26 ekonomista i pravnika te 31 inženjer elektrotehnike, odnosno prometnih znanosti. Što se tiče strukture uzorka ispitanika u odnosu na njihovu profesiju, postojala je potpuna podudarnost između zaposlenosti u javnom sektoru i društveno-humanističke orijentacije (izuzev pravnika i ekonomista) te privatnog sektora i zanimanja u prirodnim znanostima (zajedno s pravnicima i ekonomistima). Ovakva zastupljenost subuzoraka izravna je posljedica principa odabira ispitanika ovom neprobabilističkom metodom («snježne grude»). U odnosu na stupanj stručne spreme, uzorak je ispitanika dihotomiziran: ispitanici sa srednjom i višom stručnom spremom sačinjavali su uzorak «manje obrazovanih», dok su oni s visokom stručnom spremom te oni koji imaju magisterij, odnosno doktorat, uvršteni u uzorak «više obrazovanih». Od svih ispitanika (muškaraca), 16 ih je bilo zaposleno u javnom sektoru, a preostala 33 u privatnom. Od svih ispitanica, 124 ih je bilo zaposleno u javnom sektoru, a preostale 24 u privatnom. Od svih ispitanika (muškaraca), 16 ih je u kategoriji «manje obrazovanih», a preostala 33 u kategoriji «više obrazovanih». Od svih ispitanica, 54 ih je u kategoriji «manje obrazovanih», a preostale 94 u kategoriji «više obrazovanih». Konačno, od svih zaposlenih u privatnom sektoru, 14 ih je bilo u kategoriji «manje obrazovanih», a preostalih 43 bilo je u kategoriji «više obrazovanih». Od svih zaposlenih u javnom sektoru, 56 ih je bilo u kategoriji «manje obrazovanih», a preostalih 84 bilo je u kategoriji «više obrazovanih».

Instrumenti. Upitnik stavova i značajki ljudi posljedica radne motivacije različitog stupnja stručne spreme (SZSS) sastavio je autor za potrebe ovog istraživanja na temelju opisanih teorijskih polazišta. Dakle, s obzirom da direktno polazište u formuliranju čestica nije bio specifični, već opći teorijski koncept (Herzbergova teorija radne motivacije), karakteristični stavovi i razmišljanja ljudi iz prakse, čestice sadržajno objedinjuju pokazatelje organizacijske klime te specifične stavove prema poslu i organizaciji, državi, spolnim ulogama, braku,

roditeljstvu, ljudskoj prirodi. Kao takve mogle su se «logički» grupirati u stavove koji ukazuju na: pesimizam, negativno vrednovanje drugih ljudi, eksternalnu atribuciju, racionalizaciju neuspjeha, zaokupljenost socijalnim odnosima, ali i na druge načine. Sve su to mogле biti i hipotetske latentne dimenzije cjelokupnog mјernog instrumenta koji bi hipotetski mogao razlikovati zaposlenike različitih razina stručne spreme.

Uz varijable koje su zapravo čestice Upitnika SZSS (u inicijalnoj verziji 33 čestice), prikupljeni su i podatci o demografskim varijablama: spol te kronološka dob ispitanika, vrsta završenog studija, zaposlenost u privatnom, odnosno javnom sektoru, stupanj stručne spreme (1= srednja stručna spremna te viša stručna spremna; 2= visoka stručna spremna, magisterij i doktorat), duljina radnog staža.

Upitnik SZSS sastojao se inicijalno od 33 čestice sa skalom Likertova tipa od pet stupnjeva: od «uoپće se ne slažem» (1) do «u potpunosti se slažem» (5) sa sadržajem tvrdnji. Ispitanici su imali zadatku iskazati u kolikoj se mjeri slažu sa sadržajem pojedinih tvrdnji.

Na temelju rezultata faktorske analize te indeksa relativnog varijabiliteta određen je broj čestica izostavljen u finalnoj verziji upitnika (tablica 2). Dakle, finalna verzija upitnika (u ovom istraživanju), čiji su rezultati analizirani, sastojala se od 22 čestice (tablica 1). Uz demografske varijable te varijable koje su zapravo čestice upitnika, nakon provedene faktorske analize definirane su još tri varijable: rezultati po dimenzijama upitnika (jednostavne linearne kombinacije čestica koje definiraju pojedinu dimenziju).

Tablica 1.

Popis svih čestica u preliminarnoj verziji Upitnika SZSS te njihova pripadnost dimenzijama u finalnoj verziji upitnika

Čestice preliminarne verzije	Dimenzija
1. Smatram da bi svatko mogao postići ono što želi, samo kad bi imao dovoljno ambicija.	IZOSTAVLJENA
2. Oni koje nazivaju «uspјešnim ljudima» obično su emocionalno «uskraćeni».	Eksternalna atribucija i racionalizacija
3. Ljuti me što neki ljudi imaju puno veću plaću nego ja.	Cijenjenost posla
4. Većina ljudi ima malo ukusa u odijevanju.	Eksternalna atribucija i racionalizacija
5. Svakodnevno se moram čuti ili vidjeti barem s jednim prijateljem ili prijateljicom.	IZOSTAVLJENA
6. Primjećujem da je dosta ljudi u mom radnom okruženju zavidno drugima.	Eksternalna atribucija i racionalizacija
7. Izrazito dobro procjenjujem druge ljudi.	Procjena drugih ljudi
8. Često doživljavam nepravde koje mi drugi nanose.	Eksternalna atribucija i racionalizacija
9. Za uspjeh je u današnje vrijeme nužna «veza» ili protekcija nekog moćnog.	Eksternalna atribucija i racionalizacija

10. Najčešći razlog ljudskih tragedija i nepromišljenih poteza je nečiji ljubavni život.	IZOSTAVLJENA
11. Malo je stvari koje ja osobno mogu promijeniti da bih bio/la sretniji/a.	Eksternalna atribucija i racionalizacija
12. Vjerujem da bih svojim suradnicima značajno nedostajao/la, ako otidem raditi negdje drugdje.	Procjena drugih ljudi
13. Da sam rođen(a) i odrastao/la u drugim okolnostima, bio/la bih puno uspješniji(a).	Eksternalna atribucija i racionalizacija
14. Moj posao je iznimno važan, ali nije dovoljno cijenjen u društvu.	Cijenjenost posla
15. Praktički nepogrešivo vrlo brzo uočavam tuđe manjkavosti.	Procjena drugih ljudi
16. Svidam se osobama suprotnog spola.	Procjena drugih ljudi
17. Posve sam drugačiji(a) u odnosu na ljude iz mog radnog okruženja.	Eksternalna atribucija i racionalizacija
18. Stabilan bračni život je dokaz uistinu sretnog života.	IZOSTAVLJENA
19. Uzrok mojih neuspjeha na poslu su najčešće tudi propusti.	Eksternalna atribucija i racionalizacija
20. Volim u društvu analizirati neke osobe i njihove postupke.	IZOSTAVLJENA
21. Vrlo mi je važno razgovarati s više ljudi o problemima koji me muče.	Procjena drugih ljudi
22. Ljudi su često vrlo nemarni prema svojoj djeci.	IZOSTAVLJENA
23. Država se premalo trudi da me informira o novostima vezanim uz moju struku.	Cijenjenost posla
24. Dosta mojih kolega/ica više cijene nego mene, samo zato jer se bolje znaju "prikazati" u javnosti.	Eksternalna atribucija i racionalizacija
25. Rezultati mog rada nisu jasno vidljivi ali su iznimno važni.	Cijenjenost posla
26. Važno mi je da svaki problem pravovremeno riješim.	IZOSTAVLJENA
27. Probleme rješavam sam(a).	IZOSTAVLJENA
28. Timski rad je zajednička diskusija o problemu koji nastojimo riješiti.	IZOSTAVLJENA
29. Zabrinut(a) sam kad čujem da o meni pričaju negativne stvari.	Cijenjenost posla
30. Ljudi po prirodi misle i brinu samo o sebi i svojim najbližim.	Eksternalna atribucija i racionalizacija
31. Svi su ljudi na neki način isti, slično razmišljaju i osjećaju.	IZOSTAVLJENA
32. Ne može se imati povjerenja u druge ljude.	Eksternalna atribucija i racionalizacija
33. Više se mogu opustiti razgovorom, nego izoliranjem od ljudi.	IZOSTAVLJENA

Legenda: **Dimenzija** = pripadnost čestica skalaama upitnika, definiranih na temelju rezultata faktorske analize. **IZOSTAVLJENA** = čestice izostavljene iz finalne verzije upitnika, zbog loše diskriminativnosti ili nedovoljne jednoznačnosti u odnosu na ekstrahirane dimenzije

Postupak. Upitnik SZSS poslan je tijekom ljeta 2007. godine putem e-maila većem broju ljudi za koje su autori znali da su zaposleni u privatnom ili pak javnom sektoru. Također, ispitanici koje su izravno kontaktirali autori zamoljeni su da prosljede upitnik svojim poznanicima, istovjetnog stupnja stručne spreme te zanimanja, zaposlenima u javnom ili privatnom sektoru. Istraživanje je provedeno s garantiranom anonimnošću te znanstvenom svrhom istraživanja.

Obrada rezultata provedena je pomoću statističkog programa SPSS. Najprije smo na cjelokupnom uzorku ispitanika utvrdili deskriptivne karakteristike čestica, a potom smo uzorku zaposlenika «niže» razine stručne spreme (srednjoškolska te završena viša škola) utvrdili latentne dimenzije upitnika te provjerili pouzdanost čestica koje pojedine dimenzije definiraju (Harris, 1975.). Nakon toga proveli smo niz analiza na cjelokupnom uzorku ispitanika. Utvrdili smo povezanosti dobivenih dimenzija međusobno, te s varijablama dobi i duljine radnog staža. Diskriminacijskom analizom utvrdili smo razlikovanje ispitanika različitih razina obrazovanja, zaposlenih u javnom nasuprot privatnom sektoru, te ispitanika različitog spola, na temelju latentnih dimenzija koje razlikuju ispitanike različitih razina stručne spreme.

Rezultati

Deskriptivnom statistikom utvrđene su prosječne statističke vrijednosti (aritmetičke sredine, raspršenja, normaliteti distribucija) za pojedine čestice Upitnika SZSS (tablica 2). Najveći prosječni rezultat dobiven je za česticu «Malo je stvari koje ja osobno mogu promijeniti da bih bio/la sretniji/a», a najmanji za «Uzrok mojih neuspjeha na poslu najčešće su tudi propusti». Praktički sve distribucije značajno odstupaju od normalne raspodjele, ali budući da ni jedna nije bimodalna, korišteni su parametrijski postupci obrade podataka.

Tablica 2.

Deskriptivna statistika za čestice finalne verzije Upitnika SZSS za ispitivanju uzorak

Čestice preliminarne verzije	M	σ	Z	p
1. Oni koje nazivaju «uspješnim ljudima» obično su emocionalno «uskraćeni».	2,29	1,14	2,76	<0,01
2. Ljuti me što neki ljudi imaju puno veću plaću nego ja.	2,48	1,28	2,64	<0,01
3. Većina ljudi ima malo ukusa u odijevanju.	2,70	0,97	3,31	<0,01
4. Primjećujem da je dosta ljudi u mom radnom okruženju zavidno drugima.	3,05	1,19	2,44	<0,01
5. Izrazito dobro procjenjujem druge ljude.	3,40	0,85	3,30	<0,01
6. Često doživljavam nepravde koje mi drugi nanose.	2,35	1,07	3,31	<0,01
7. Za uspjeh je u današnje vrijeme nužna «veza» ili protekcija nekog moćnog.	3,06	1,19	2,24	<0,01

8. Malo je stvari koje ja osobno mogu promijeniti da bih bio/la sretniji/a.	1,98	1,08	3,63	<0,01
9. Vjerujem da bih svojim suradnicima značajno nedostajao/la, ako otidem raditi negdje drugdje.	2,91	1,12	2,57	<0,01
10. Da sam rođen(a) i odrastao/la u drugim okolnostima, bio/la bih puno uspješniji(a).	2,33	1,18	2,58	<0,01
11. Moj posao je iznimno važan, ali nije dovoljno cijenjen u društву.	3,15	1,30	2,09	<0,01
12. Praktički nepogrešivo vrlo brzo uočavam tude manjkavosti.	2,94	1,01	2,65	<0,01
13. Svidam se osobama suprotnog spola.	3,42	0,92	3,08	<0,01
14. Posve sam drugaćiji(a) u odnosu na ljude iz mog radnog okruženja.	2,85	1,13	2,32	<0,01
15. Uzrok mojih neuspjeha na poslu su najčešće tuđi propusti.	1,89	1,01	3,48	<0,01
16. Vrlo mi je važno razgovarati s više ljudi o problemima koji me muče.	2,98	1,21	2,41	<0,01
17. Država se pre malo trudi da me informira o novostima vezanim uz moju struku.	2,92	1,31	2,00	<0,01
18. Dosta mojih kolega/ica više cijene nego mene, samo zato jer se bolje znaju "prikazati" u javnosti.	2,48	1,11	2,85	<0,01
19. Rezultati mog rada nisu jasno vidljivi ali su iznimno važni.	3,08	1,23	2,31	<0,01
20. Zabrinut(a) sam kad čujem da o meni pričaju negativne stvari.	3,20	1,23	2,28	<0,01
21. Ljudi po prirodi misle i brinu samo o sebi i svojim najbližim.	3,22	1,11	2,52	<0,01
22. Ne može se imati povjerenja u druge ljude.	2,29	1,13	3,17	<0,01
Dob	37,85	10,10	1,87	<0,01
Radni staž	13,31	10,77	2,07	<0,01

Legenda: M = aritmetička sredina; σ = standardna devijacija; Z = vrijednost Kolmogorov-Smirnov testa; p = vjerojatnost odstupanja od normalne distribucije

Konstruktna valjanost Upitnika SZSS

Bitan cilj ovog istraživanja bio je utvrditi latentne dimenzije koje se nalaze u osnovi SZSS na uzorku uvjetno rečeno «niže obrazovanih», dakle kod ispitanika sa srednjom te višom stručnom spremom. S tom namjerom proveden je postupak analize glavnih komponenti s Varimax rotacijom, nakon što smo prethodno utvrdili da je uzorak pogodan za faktorizaciju Bartlettovim testom sfericiteta (0,60) i Kaiser-Meyer-Olkinovom mjerom ($\chi^2=819,13$; $p<0,01$). Broj faktora određen je prema Guttman-Kaiserovu kriteriju te u odnosu na interpretabilnost faktora. U ukupnoj objašnjenoj varijanci (tablica 3), nakon provedene analize dobili smo tri faktora koji objašnjavaju ukupno preko 39% ukupne varijance. Nakon rotacije prvi faktor objašnjava najviše, dakle 17% ukupne varijance, drugi 10 %, a treći 9% ukupne varijance.

Iz tablice 3 može se vidjeti kojim su varijablama saturirane dobivene glavne komponente. Prvi faktor (12 čestica) nazvali smo «eksternalna atribucija i racionalizacija», budući da taj faktor najviše saturiraju varijable koje u osnovi opisuju stavove i vjerovanja koja se mogu protumačiti kao racionalizacija vlastite (ne)uspješnosti. Vlastitu (ne)uspješnost pojedinci možda pokušavaju «objasniti» podcjenjivanjem vlastita posla od strane drugih ljudi te uočavanjem tuđih manjkavosti kao faktora koji «izjednačava» vlastitu i tuđu (ne)uspješnost. Drugi faktor (5 čestica) nazvali smo «cijenjenost posla» jer taj faktor najviše saturiraju varijable stavova i vjerovanja koji izravno ili neizravno opisuju podcijenjenost posla koji ispitnici obavljuju. Naime, tvrdnje opisuju stavove koji ukazuju na društvenu podcijenjenost posla koji obavljuju slabije obrazovani, kojima je zbog toga dijelom narušeno i samopoštovanje.

Treći faktor (5 čestica) nazvali smo «procjena drugih ljudi» jer taj faktor najviše saturiraju varijable stavova i vjerovanja koji se odnose na iznadprosječnu sposobnost procjene karakteristika i ponašanja drugih ljudi.

Tablica 3.
Faktorska struktura Upitnika SZSS (metoda glavnih komponenti,
Varimax rotacija)

Varijable	Faktori		
	1	2	3
Oni koje nazivaju "uspješnim ljudima" obično su emocionalno "uskraćeni".	0,63		
Za uspjeh je u današnje vrijeme nužna "veza" ili protekcija nekog moćnog.	0,52	0,40	
Većina ljudi ima malo ukusa u odijevanju.	0,53		
Posve sam drugačiji(a) u odnosu na ljude iz mog radnog okruženja.	0,65		
Uzrok mojih neuspjeha na poslu su najčešće tuđi propusti.	0,67		
Da sam rođen(a) i odrastao(la) u drugim okolnostima, bio(la) bih puno uspješniji(a).	0,65		
Često doživljavam nepravde koje mi drugi nanose.	0,48		0,39
Primjećujem da je dosta ljudi u mom radnom okruženju zavidno drugima.	0,48		
Malo je stvari koje ja osobno mogu promijeniti da bih bio/la sretniji/a	0,55	0,32	
Ljudi po prirodi misle i brinu samo o sebi i svojim najbližim.	0,43	0,37	-0,40
Ne može se imati povjerenja u druge ljude.	0,66		
Dosta mojih kolega/ica više cijene nego mene, samo zato jer se bolje znaju "prikazati" u javnosti.	0,58	0,48	
Moj posao je iznimno važan, ali nije dovoljno cijenjen u društvu.		0,71	
Rezultati mog rada nisu jasno vidljivi ali su iznimno važni		0,65	
Ljuti me što neki ljudi imaju puno veću plaću nego ja		0,49	
Zabrinut(a) sam kad čujem da o meni pričaju negativne stvari.		0,61	

Država se premalo trudi da me informira o novostima vezanim uz moju struku.		0,42	
Izrazito dobro procjenjujem druge ljudе.		0,66	
Vrlo mi je važno razgovarati s više ljudi o problemima koji me muče		0,42	
Sviđam se osobama suprotnog spola.		0,54	
Praktički nepogrešivo vrlo brzo uočavam tuđe manjkavosti.	0,40		0,49
Vjerujem da bih svojim suradnicima značajno nedostajao/la, ako otidem raditi negdje drugdje.	0,31		0,43
Karakteristični korijeni	4,87	3,40	2,81
Postotak objašnjene varijance	17 %	12 %	10 %

Legenda: Faktori: 1- Eksternalna atribucija i racionalizacija, 2. – Cijenjenost posla, 3. – Procjena drugih ljudi

U tablici nisu prikazana opterećenja manja od .30

Sve daljnje analize podataka provedene su na cijelokupnom uzorku ispitanika, a ne samo na ispitanicima nižih razina stručne spreme.

Za provjeru pouzdanosti dobivenih dimenzija upitnika izračunat je Cronbachov α -koeficijent unutarnje konzistencije finalne forme Upitnika SZSS za pojedine njegove skale, dobivene na temelju rezultata faktorske analize. Zadovoljavajuću pouzdanost pokazale su sve tri skale: eksternalna atribucija i racionalizacija neuspjeha (0,80), cijenjenost posla (0,61) te procjena drugih ljudi (0,56).

Interkorelacije između dimenzija upitnika te korelacije s dobi i duljinom radnog staža

Sve interkorelacije dimenzija upitnika niske su i srednje veličine, a sve su statistički značajno povezane. Najveća vrijednost korelacija pronađena je između dimenzija eksternalna atribucija/racionalizacija neuspjeha i cijenjenost posla ($r=0,49$, $p< ,01$), a potom između dimenzija procjena drugih ljudi i cijenjenost posla ($r=0,30$, $p< ,01$). Statistički značajna je i korelacija između dimenzija procjena drugih ljudi i eksternalne atribucije/racionalizacije neuspjeha ($r=0,30$, $p< ,01$).

Izračunata je i vrijednost koeficijenata korelacije između duljine radnog staža te kronološke dobi ispitanika i rezultata po dimenzijama Upitnika SZSS. Cijenjenost posla ($M=15.41$; $\sigma=3.53$) nije značajno povezana s dobi ($r=0,09$; $p>,20$), dok je pozitivno, ali nisko povezana s duljinom radnog staža ($r=0,16$; $p<,05$). Dimenzija eksternalna atribucija i racionalizacija neuspjeha ($M=30.49$; $\sigma=7.45$) statistički je značajno povezana i s dobi ($r=0,20$; $p<,01$) i s radnim stažom ($r=0,24$; $p<,01$). Negativna je povezanost između dobi ($r= -0,15$; $p<,05$) i

duljine radnog staža ($r = -0,15$; $p < ,05$) s vlastitom kompetentnošću u dimenziji procjena drugih ljudi ($M = 15,65$; $\sigma = 3,10$).

Dijagnostička valjanost u odnosu na stručnu spremu

Za utvrđivanje mogu li stavovi po dimenzijama iz Upitnika SZSS razlikovati ispitanike različitog stupnja obrazovanja provedena je diskriminacijska analiza kod koje su nezavisne varijable bile dimenzije Upitnika SZSS, a zavisna stupanj obrazovanja. Utvrđeno je da je diskriminacijska funkcija statistički značajna ($\lambda = 0,86$, $\chi^2 = 30,27$, $p < 0,01$), pa dimenzije konstrukta SZSS mogu biti dobar diskriminator ispitanika u odnosu na varijablu stručne spreme.

Iz tablice 4 može se vidjeti da su t-testovi značajni za dimenzije eksternalna atribucija i racionalizacija neuspjeha te cijenjenost posla, u smjeru većih rezultata u obje dimenzije za niže razine stručne izobrazbe.

Tablica 4.

Rezultati t-testova za nezavisne uzorke za pojedine dimenzije Upitnika SZSS u odnosu na varijablu stručne spreme

Varijabla		N	M	σ	t	p
Eksternalna atribucija i racionalizacija neuspjeha	sss/všs	70	33,67	8,52	4,27	<0,01
	vss/mr/dr	127	28,74	6,15		
Cijenjenost posla	sss/všs	70	16,40	3,98	4,23	<0,01
	vss/mr/dr	127	13,96	3,69		
Procjena drugih ljudi	sss/všs	70	15,59	3,16	-0,21	>0,20
	vss/mr/dr	127	15,69	3,07		

Legenda: t = t-test za nezavisne uzorke; N = broj ispitanika; M = aritmetička sredina; σ = standardna devijacija; p = značajnost t-testa

Dimenzija procjena drugih ljudi nije se pokazala kao značajan faktor razlikovanja ispitanika, što se očituje i u matrici strukture diskriminacijske funkcije gdje je najveća korelacija s diskriminacijskom funkcijom pronađena kod dimenzije eksternalna atribucija i racionalizacija neuspjeha (0,81), dok je nešto niža korelacija kod dimenzije cijenjenost posla (0,75), a najniža u dimenziji procjena drugih ljudi (-0,04). Centroidi grupa prilično su udaljeni (0,55 za srednju/višu stručnu spremu te -0,30 za visoku stručnu spremu, magisterij i doktorat), po čemu je vidljivo da postoje velike razlike između grupa ispitanika za varijablu stručne spreme.

Rezultati klasifikacije ukazuju na uspješnost prognoze odnosa veličina grupa na temelju diskriminacijske funkcije, budući da je 68% ukupnog broja slučajeva točno svrstano u grupe.

Dijagnostička valjanost u odnosu na spol

Za utvrđivanje po kojim se stavovima iz Upitnika SZSS razlikuju ispitanici u odnosu na spol, t-testovima za velike nezavisne uzorke uspoređeni su rezultati po dimenzijama Upitnika SZSS u odnosu na varijablu spol.

Tablica 5.

Rezultati t-testova za nezavisne uzorke za pojedine dimenzije Upitnika SZSS u odnosu na varijablu spol

Varijabla		N	M	σ	t	p
Eksternalna atribucija i racionalizacija neuspjeha	M	49	30,39	6,77	-0,12	>0,20
	Ž	148	30,53	7,68		
Cijenjenost posla	M	49	12,82	3,81	-4,27	<0,01
	Ž	148	15,49	3,79		
Procjena drugih ljudi	M	49	15,08	3,03	-1,51	>0,10
	Ž	148	15,84	3,11		

Legenda: **t** = t-test za nezavisne uzorke; **N** = broj ispitanika; **M** = aritmetička sredina; **σ** = standardna devijacija; **p** = značajnost t-testa

Iz tablice 5 može se vidjeti da se aritmetičke sredine značajno razlikuju jedino za dimenziju cijenjenost posla, u smjeru većih rezultata za ispitanike (muški spol).

Dijagnostička valjanost u odnosu na zaposlenost u javnoj službi ili u privatnom sektoru

Za utvrđivanje po kojim se stavovima iz Upitnika SZSS razlikuju ispitanici u odnosu na zaposlenost u javnoj službi, odnosno u privatnom sektoru, t-testovima za velike nezavisne uzorke uspoređeni su rezultati po dimenzijama Upitnika SZSS u odnosu na varijablu vrsta zaposlenja. Iz tablice 12 može se vidjeti da se aritmetičke sredine značajno razlikuju za dimenzije cijenjenost posla te procjena drugih ljudi, u smjeru većih rezultata za ispitanike zaposlene u javnim službama.

Tablica 6.

Rezultati t-testova za nezavisne uzorke za pojedine dimenzije Upitnika SZSS u odnosu na varijablu zaposlenost u javnoj službi ili u privatnom sektoru

Varijabla		N	M	σ	t	p
Eksternalna atribucija i racionalizacija neuspjeha	javna služba privatni sektor	140	24,06	6,75	-0,80	>0,20
	privatni sektor	57	24,84	5,95		
Cijenjenost posla	javna služba privatni sektor	140	15,32	3,78	2,68	<0,01
	privatni sektor	57	13,61	4,15		
Procjena drugih ljudi	javna služba privatni sektor	140	12,81	3,34	3,01	<0,01
	privatni sektor	57	11,22	3,34		

Legenda: **t** = t-test za nezavisne uzorke; **N** = broj ispitanika; **M** = aritmetička sredina; **σ** = standardna devijacija; **p** = značajnost t-testa

Rasprava

Istraživanje je potvrdilo postojanje određenih dimenzija odabranih značajki i stavova koji mogu razlikovati ispitanike različitih stupnjeva stručne spreme. Na temelju rezultata faktorske analize te sadržaja čestica koje pojedini faktor saturiraju, dobili smo tri (uvjetno) interpretabilna faktora: eksternalnu atribuciju/racionalizaciju neuspjeha, cijenjenost posla te procjenu drugih ljudi. Sve tri dimenzije reflektiraju s aspekta razvoja ličnosti te uvriježenih poimanja «psihičkog zdravlja» nepoželjne stavove i značajke: izbjegavanje vlastite odgovornosti, racionalizaciju, nisko vrednovanje posla koji obavljaju i pretjeranu samouvjerenost u točnu procjenu drugih ljudi.

U prve dvije dimenzije, tj. eksternalnoj atribuciji/ racionalizaciji neuspjeha te cijenjenosti posla, pronađene su statistički značajne razlike između obrazovanih ispitanika i onih s nižim razinom obrazovanja, pa bi se čestice koje definiraju ove dvije dimenzije možda mogle koristiti u budućim istraživanja za daljnju provjeru ovog empirijskog koncepta stavova i značajki niže obrazovanih. Sve dimenzije su u zadovoljavajućoj mjeri pouzdane, premda je pouzdanost niska za dimenziju cijenjenost posla, a granična za dimenziju niska procjena drugih ljudi. Sve su dimenzije međusobno pozitivno i značajno (premda nisko ili osrednje) povezane te se na temelju ovog podatka može oprezno pretpostaviti da upitnik mjeri u određenoj mjeri «jedinstveni» konstrukt. Niska, ali značajna povezanost pronađena je između dobi i duljine radnog staža te eksternalne atribucije/ racionalizacije neuspjeha, što može ukazivati na vjerojatnu potrebu ljudi da u funkciji dobi i radnog staža «opravdavaju» vlastiti (ne)uspjeh različitim obrambenim mehanizmima ličnosti. Veća tendencija ispitanika u funkciji dobi i

duljine radnog staža u dimenziji procjena drugih ljudi može ukazivati na samokritičnost inducirano većim životnim iskustvom. Također, moguće je da tijekom radnog staža ljudi stječu realniji uvid u cijenjenost vlastitog posla u društvu. Međutim, empirijski koncept stavova i značajki niže obrazovanih (ili ljudi s različitim razinama obrazovanja) povezan je i s obilježjima zanimanja jer se prema njegovim dvjema dimenzijama (iz ovog istraživanja: cijenjenost posla te procjena drugih ljudi) mogu razlikovati i ljudi zaposleni u javnim službama te u privatnom sektoru. Zaposleni u privatnom sektoru imaju manje naglašene obje dimenzije u kojima su razlike pronađene (cijenjenost posla te procjena drugih ljudi). S druge strane, ispitanici i ispitanice također se razlikuju u odnosu na dimenziju cijenjenost posla u smislu da muškarci pozitivnije vrednuju vlastiti posao.

Na temelju sadržaja tvrdnji koje definiraju dimenziju eksternalna atribucija/ racionalizacija neuspjeha (odnosno manjeg uspjeha u odnosu na očekivani), može se prepostaviti da kod ljudi s ovom naglašenijom dimenzijom dominira vanjski lokus kontrole. Posljedica percepcije vlastite neuspješnosti može biti gubljenje motivacije za rad.

I spolne razlike i razlike u vrsti zanimanja (privatni i javni sektor) reflektiraju se u dimenziji cijenjenost posla u očekivanom smjeru. Žene i zaposleni u javnom sektoru manje visoko vrednuju svoj posao. I rezultati mnogih istraživanja ukazuju da su muškarci obično više plaćeni za svoj posao, a i daleko se češće nalaze na poslovnim pozicijama gdje se može mnogo više zaraditi (Salković, 2004.). Žene su više sklone vjerovati da im rad nije dovoljno cijenjen zbog nedovoljne vidljivosti rezultata rada osoba u javnim službama (gdje su zaposlene mahom ispitanice, i to u području prosvjete). U društvenim zanimanjima, a osobito u javnim službama, veliki je udio zaposlenica ženskog spola, iz barem dva razloga. Prvi je razlog taj što je u zanimanjima društvene usmjerenosti (uvjetovanih izobrazbom na društveno-humanističkim studijima i srednjim školama bliskih usmjerenja) veći udio poslova koji su povezani s neposrednom skribi o drugim ljudima (tzv. pomagačka zanimanja). Drugi je razlog svakako taj što ovakva zanimanja posjeduju objektivne karakteristike među kojima prednjači fiksno radno vrijeme (pogodno za izdvajanje slobodnog vremena za obiteljski život). Premda sama činjenica zaposlenja u javnoj službi ne treba imati nikakav utjecaj na sustav vrijednosti pojedinca, vjerojatno je da atraktivnost ovakve vrste zaposlenja za žene može dovesti i do prevladavanja žena unutar iste tvrtke. A ovakva vrsta prevladavanja može hipotetski dovesti i do transfera težnje održavanja poželjnih emocionalnih međuljudskih odnosa unutar same tvrtke, pa briga o ovakvim odnosima može postati veći prioritet od radnih zadataka. Primjerice, istraživanja stresa kod odgajatelja, koji su dio i ovog uzorka (Živčić i sur., 2001.) potvrđuju da je baš područje međuljudskih odnosa najveći izvor nezadovoljstva zaposlenika.

Na temelju korelacija s dobi i duljinom radnog staža može se utvrditi da je eksternalna atribucija/ racionalizacija (ne)uspjeha jedino značajno (premda nisko) povezana s dobi i radnim stažom. Dakle, vjerojatno je da već u startu (bez

obzira na dob i radno iskustvo) mogu postojati specifični stavovi i značajke koje mogu razlikovati ispitanike različitih stupnjeva stručne spreme.

U kontekstu Herzbergove teorije moguće je da ispitanici relativno nižeg stupnja obrazovanja zaista u određenoj mjeri doživljaju manje faktora koji čine posao ugodnim i stimulirajućim, a više onih koji posao čine neugodnim i nepotičajnim. Međutim, generalizacija rezultata dobivenih u ovom istraživanju nije moguća jer stavovi i značajke iz ovog istraživanja tek djelomično obuhvaćaju faktore koji posao čine ugodnim: samoaktualizaciju, pohvale i priznanje za rad, pitanje odgovornosti za svoje ili poslove drugih te mogućnost napredovanja.

Kvaliteta ovog istraživanja može se očitovati u specifičnom pristupu problematice razlika u karakteristikama ljudi različite razine obrazovanja, osnovanom prvenstveno na praktičnim iskustvima i karakterističnim izjavama ljudi iz prakse, operacionaliziranih u obliku tvrdnji. Međutim, osnovni je nedostatak istraživanja odsustvo jasnog i jedinstvenog teorijskog okvira (Herzbergova teorija motivacije samo dijelom može biti teorijski okvir), koji je praktički dobiven eksploratornom faktorskom analizom. Drugi bitni nedostatak proizlazi iz prigodnog uzorka ispitanika u istraživanju. Naime, uvidom u strukturu uzorka ispitanika, mogući razlog dobivenih rezultata može biti nesrazmjer broja muškaraca i žena, broja zaposlenih u privatnom u odnosu na javni sektor, koji se dijelom manifestira i u temeljnoj varijabli stupnja stručne spreme ispitanika. Konačno, uočljiva je i interakcija: veći broj zaposlenih u javnom su sektoru ispitanice, sa srednjom i višom stručnom spremom.

Rezultati ovog istraživanja potvrđuju prethodne rezultate o spolnim razlikama i stavovima zaposlenika i zaposlenica, izvorišima i kognitivnim posljedicama (stavovi) stresa odgajateljica, ali i psihologa i drugih pomagača ljudima (koji čine značajan dio zaposlenih u javnom sektoru). Međutim, daje i jednu operacionalizaciju koja možda može biti manje korisna u teorijskom smislu, koliko u pogledu praktičnog rada, smjernica stručnog usavršavanja, načina motiviranja zaposlenika (pogotovo manje obrazovanih). Ukratko, doprinos je ovog istraživanja vjerojatno skroman, ali možda može pružiti jednostavan način «grube dijagnostike» stavova zaposlenika koji mogu reflektirati potrebu za promjenom organizacijske klime.

Može se uočiti barem nekoliko bitnih nedostataka istraživanja (a odатle i mogućnosti generalizacije rezultata). Temeljni nedostatak istraživanja proizlazi iz prigodnog uzorka ispitanika u istraživanju. Nije se mogao imati točan uvid koji su ispitanici odbili sudjelovati u istraživanju, što se moglo reflektirati i na rezultate. Nadalje, uvidom u strukturu uzorka ispitanika, mogući razlog dobivenih rezultata može biti nesrazmjer broja zaposlenih u privatnom u odnosu na javni sektor. Postoji i bitni nesrazmjer u broju ispitanika u odnosu na broj ispitanica. Uvidom u subuzorke ispitanika uočljivo je da najveće rezultate u tri dimenzije odabranih stavova i značajki zaposlenika različitih razina obrazovanja pokazuju redom: odgajitelji, ostala društvena zanimanja, prirodna/tehnička zanimanja,

ekonomisti/pravnici, a u najmanjoj mjeri psiholozi. S druge strane, uzorak je zaposlenih u privatnom sektoru možda bio bitno pozitivnije selekcioniran. Naime, većinom je bila riječ o inženjerima elektrotehnike. Stoga bi u budućim istraživanjima trebalo voditi računa da uzorak ispitanika bude stratificiran ili pak slučajan, što bi svakako neutraliziralo dio manjkavosti ovog istraživanja. Drugi bitni nedostatak svakako je odsustvo jasnog teorijskog okvira koji je bio polazište u istraživanju. Naime, Herzbergova teorija radne motivacije bila je samo opće teorijsko polazište, a odabrani stavovi i značajke više su posljedice postojanja određenih motivacijskih čimbenika, odnosno karakteristika posla koji ih uzrokuju ili su s njima povezani.

Međutim, ovo je istraživanje prvenstveno osmišljeno kao potencijalna smjernica za buduća istraživanja, ali i kao iskušavanje pristupa ovoj problematici na temelju posljedica (ispitivanja posve specifičnih stavova i razmišljanja zaposlenika s kojima se često susrećemo u praksi). Zbog svega navedenog, mogućnost je generalizacije istraživanja mala, a daljnja su istraživanja potrebna, s istim ili modificiranim mjernim instrumentom, a svakako i kvalitetnijim (definiranjem) teorijskim polazištima.

2. ZAKLJUČAK

1. Na temelju rezultata faktorske analize dobivene su tri latentne dimenzije koje se nalaze u osnovi stavova i značajki prema kojima bi se mogli razlikovati ljudi različitih razina stručne spreme, a to su: eksternalna atribucija/racionalizacija neuspjeha, cijenjenost posla te procjena drugih ljudi, koje tumače ukupno 39% ukupne varijance. Rezultati u dimenziji Upitnika SZSS eksternalna atribucija/racionalizacija neuspjeha u niskoj su pozitivnoj te statistički značajnoj korelaciji s dobi ispitanika i s duljinom radnog staža.
2. Upitnik SZSS pokazao se pouzdanim mjernim instrumentom. Cronbachovi Alfa- koeficijenti za pojedine su dimenzije upitnika niski, ali zadovoljavajući: eksternalna atribucija/racionalizacija neuspjeha ($\alpha = 0,81$), cijenjenost posla ($\alpha = 0,61$) te procjena drugih ljudi ($\alpha = 0,57$).
3. Upitnik statistički značajno razlikuje ispitanike u odnosu na stručnu spremu, pri čemu se naglašenije dvije dimenzije iz Upitnika SZSS - eksternalna atribucija/racionalizacija neuspjeha te cijenjenost posla pojavljuju kod osoba nižeg stupnja obrazovanja. Stavovi i značajke prema kojima bi se mogli razlikovati ljudi različitih razina stručne spreme statistički značajno su naglašeniji kod ispitanica nego kod ispitanika u dimenziji cijenjenost posla. Konačno, Upitnik SZSS statistički značajno razlikuje ispitanike i s obzirom na vrstu zanimanja (rad u javnoj službi odnosno u privatnom sektoru) prema dimenziji procjena drugih ljudi, kod koje veće rezultate postižu zaposleni u javnom sektoru

LITERATURA

Bahtijarević-Šiber, F., Hijerarhija važnosti i zadovoljenosti motivacijskih faktora u radu - longitudinalna studija, *Primijenjena psihologija*, 5 (3-4), 12.-28., 1984.

Bahtijarević-Šiber, F., *Menedžment ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999.

Bussing, A. , Motivation and satisfaction. U: A. Sorge (ur) *Organization*. London: Thomson Learning, 2002.

Dankić, K., Emocionalna kontrola i zdravlje. *Psihologische teme*, 13, 19.-32., 2004.

Harris, J.R., *A Primer of Multivariate statistics*, New York, Academic Press, Inc., 1975.

Herzberg, F., Mausner, B., i Bloch Snyderman, B., *The motivation to work*, New York, Jugn Wiley & Sons, 1967.

Iacocca, L., *Where Have All the Leaders Gone*, New York, Scribner, 2007.

Salković, N., *Spolne razlike u poslovnom svijetu*, Zagreb, Selectio, 2004.

Wehrich, H, i Koontz, E., *Menedžment*, Mate, Zagreb, 1999.

Živčić-Bećirević, I., Smojver-Ažić, S., Denona, I., Valić, Lj., Gurdon, I., & Patrk, L., Doživljaj stresnosti posla odgajatelja. U: L. Bogliun-Debeljuh (Ur.), *Knjiga sažetaka 9. godišnje konferencije hrvatskih psihologa* (str. 18.-19.), Društvo psihologa Istre, Hrvatsko psihološko društvo, Pula, 2001.

Joško Sindik, Ph. D.

Advisor

Institute of Anthropology, Zagreb
Ljudevita Gaja 32, 10 000 Zagreb
E-mail: josko.sindik@inantro.hr

RESEARCH OF THE MOTIVATION CONSEQUENCES AT EMPLOYEES WITH A DIFFERENT EDUCATION LEVEL***Abstract***

Some common characteristics of the motivation consequences for "average" employees of various levels of education could be perceived in practice. The aim of the research was to determine whether there is a unique set of interrelated specific attitudes and features that are the result of work motivation, which could differentiate people at different education levels. For this purpose, the „snowball“ sample of 193 subjects is examined. The questionnaire for measuring the attitudes and features of qualification (SZSS) was constructed, with the purpose of finding differences between people at different levels of qualification. Instrument showed a low but satisfactory reliability for all of its dimensions. Factor analysis produced three latent dimensions that are the basic element of attitudes and characteristics according to which the distinction could be made between different people at different levels of qualification, such as: external attribution / rationalization of failure, the value of job, and assessment of other people. These three factors interpreted total of 39% of the total variance. Questionnaire respondents were statistically significantly different in terms of professional qualifications with regards to the dimensions of external attribution / rationalization of failure and job value.

Key words: *level of education, construct, motivation, characteristics, differences*

JEL classification: *M20*

Ana Težak, M. Econ.

Junior Researcher

Institute of Agriculture and Tourism, Department of Tourism

Karla Huguesa 8, 52440 Poreč, Croatia

E-mail: tezak@iptpo.hr

Darko Saftić, M. Econ.

Junior Researcher

Institute of Agriculture and Tourism, Department of Tourism

Karla Huguesa 8, 52440 Poreč, Croatia

E-mail: darkos@iptpo.hr

Zdravko Šergo, Ph. D.

Senior Research Associate

Institute of Agriculture and Tourism, Department of Tourism

Karla Huguesa 8, 52440 Poreč, Croatia

E-mail: zdravko@iptpo.hr

RELATIONSHIP BETWEEN CULTURAL/ARTISTIC EVENTS VISITATION AND OTHER ACTIVITY-BASED TOURISM SEGMENTS

UDK / UDC: 338.48-61(497.5-35 Pazin)

JEL klasifikacija / JEL classification: L83

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

Primljeno / Received: 18. ožujka 2011. / March 18, 2011

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Abstract

Due to different changes in tourist behaviour, tourists are becoming more interested in specific forms of tourism. Specific forms of tourism are characterised by emphasized individuality in satisfying tourists' needs and desires. One of these specific forms of tourism is event tourism. The aim of this research is to determine the relationship between cultural/artistic events visitation and other activity-based tourism segments. Data was collected from July, through September 2008 as a part of a research on tourists' preferences for different kinds of activity-based segments. By employing logistic regression in the process of data analysis, relationship between a cultural/artistic events visitation and interest in other activity-based tourism segments was determined, so a profile of tourists interested in cultural/artistic events was created.

Keywords: *cultural/artistic events visitation, activity-based tourism segments, logistic regression, profile of tourists, Istria County*

1. INTRODUCTION

Contemporary trends in tourism have highlighted the cultural and artistic components of the tourism destination. Modern tourists want to learn as much as possible about culture of the destination they are visiting, so cultural heritage and artistic offer is becoming one of the key elements of the tourism offer. These trends are in accordance with the global special-interest travel & tourism mega-trends, which represent a consistent qualitative shift away from the traditional 3S (sun, sea & sand) paradigm of mass tourism. Different forms of special-interest tourism include a variety of motives that attract tourists to certain destinations (sport, culture & heritage, events, gastronomy, excursions, animation etc.). Some of the previously mentioned forms of special-interest tourism are viewed as activity-based tourism segments.

Andersson and Getz (2008) established that festival tourism has been explicitly studied by many researchers from many perspectives: economic impact (Formica, Uysal, 1998; Gursoy, Spangenberg, Rutherford, 2006; McKercher, Mei, Tse, 2006); their role in image making and place marketing (Boo, Busser, 2006; Ritchie, Beliveau, 1974); travel patterns (Bohlin, 2000); displacement effects (Brannas, Nordstrom, 2006); motivation to attend and related segmentation (Chang, 2006; Lee, Lee, Wicks, 2004; Li, Petrick, 2006; Saleh, Ryan, 1993); festival quality and visitor satisfaction (Crompton, Love, 1995); contributions to regional development (Moscardo, 2007); relationship to urban renewal or development (Cameron, 1989), and links to culture and community (Robinson, Picard, Long, 2004).

According to Lee, Lee, and Wicks (2004) on a global scale festivals and events with a strong cultural component are substantially increasing in numbers. In addition to enhancing local pride in culture, these events also expose indigenous minorities and an increasing number of international visitors to new peoples and their customs as well as, other purposes including contributing to the local economy, and providing recreation opportunities (Long, Perdue, 1990). Getz (1991) recognizes festivals and events as a new wave of alternative tourism which contributes to sustainable development and improves the relationship between host and guest. Getz (1993) also emphasized the importance of analyzing visitors' motives for attending festivals and events. Identifying such motivations is a prerequisite for planning event programs effectively and marketing them to visitors (Crompton, McKay, 1997). Analysis of festival motivations also helps event managers to better position their festivals (Scott, 1996).

“Undoubtedly, and increasingly, there is a very strong association between festivals and tourism” (Quinn, 2006, 289). Abundant evidence is now available to show that countless festivals are marketed as tourist attractions and draw definable tourist flows (Getz, 1991; Goldblatt, Supovitz, 1999; Hall, 1992; O’Sullivan, Jackson, 2002; Yu, Turco, 2000). Yet, while many festivals have place-marketing/tourism generation purposes, for some, these are peripheral to the over-riding vision shaping festival policies. Frequently, tourist audiences are a relatively recent phenomenon and sometimes, the label ‘tourist attraction’ does

not fit easily with a festival's "raison d'être" (Crain, 1996; Greenwood, 1977; Quinn, 2005; Sampath, 1997). At the same time, some of the tourist-oriented events labelled as festivals lack genuine festive qualities as defined by such authors as Falassi (1987) and Getz (1997).

Events are an important motivator of tourism, and figure prominently in the development and marketing plans of most destinations. The roles and impacts of planned events within tourism have been well documented, and are of increasing importance for destination competitiveness (Getz, 2008, 403). According to Getz (1991), festivals and special events are among the fastest-growing forms of leisure and tourism-related phenomena.

The staging of festivals or major events is very important from the perspective of destination marketing (Mules, Faulkner, 1996). Community festivals and special events have grown rapidly in number throughout the world during the past decade (Chang, 2006). Local festivals are increasingly being used as instruments for promoting tourism and boosting the regional economy (Felsenstein, Fleischer, 2003). Getz (1993) and Formica and Uysal (1998) showed that the economic gains from festivals can be substantial because festivals provide interesting activities and spending venues for both local people and tourists. Also, because of their frequent interdependence with the physical environment, festivals are a travel attraction with unique features (Gursoy, Kim, Uysal, 2004). Festivals, in essence, are an indispensable feature of cultural tourism (Formica, Uysal, 1998). Therefore, festivals have frequently been labelled as cultural events (Frisby, Getz, 1989).

As with all forms of special-interest travel, event tourism must be viewed from both demand and supply sides. A consumer perspective requires determining who travels for events and why, and also who attends events while travelling. We also want to know what "event tourists" do and spend. Included in this demand-side approach is assessment of the value of events in promoting a positive destination image, place marketing in general, and co branding with destinations (Getz, 2008, 405). "It is widely accepted that understanding travel motivations is vital to predicting future travel patterns. The underlying assumption in travel motivation studies is that tourists choose the destination or type of vacation to satisfy optimally their internal needs" (Yuan, et.al. 2005, 43). Dann (1977) proposed two motivational stages in a travel decision namely push factors and pull factors. Push (escape) factors are internal to the individual and create the desire to travel. Pull (seeking) factors are external to the individual and influence the actual destination choice.

Cultural celebrations, including festivals, carnivals, religious events and the arts and entertainment in general (mainly concerts and theatrical productions) are often subsumed in the literature on cultural tourism (McKercher, Du Cros, 2002; Richards, 1996, 2007). Festivals in particular have been examined in the context of place marketing, urban development, tourism and more recently social change (Getz, 2008; Picard, Robinson, 2006).

Getz (2008) makes a review of the literature about festivals and other cultural celebrations, and he has found that ‘festival tourism’ has been the subject of quite a few research papers (Anwar, Sohail, 2004; Donovan, Debres, 2006; Formica, Uysal, 1998; McKercher, Mei, Tse, 2006; Nurse, 2004; Robinson, Picard, Long, 2004; Saleh, Ryan, 1993). Occasionally art exhibitions and tourism have been examined (Mihalik, Wing-Vogelbacher, 1992). A major study in the USA by the Travel Industry Association of America and Smithsonian Magazine (2003) profiled the cultural-historic tourist, including cultural events as attractions and activities. Several researchers have sought to determine the marketing orientation of festivals (Mayfield, Crompton, 1995; Mehmetoglu, Ellingsen, 2005; Tomljenovic, Weber, 2004). It has often been observed, and the research tends to confirm this suspicion, that arts festivals in particular display a lack of concern for tourism and take a product orientation that tends to ignore customer needs and commercial realities. Carlsen and Getz (2006) provided a strategic planning approach for enhancing the tourism orientation of a regional wine festival, but perhaps wine and tourism make more natural partners. Although arts and tourism linkages have been advocated by many, and certainly exist with regard to festivals, concerts and staged performances, there will always remain tension between these sectors. The anthropological literature on cultural celebrations is vast, with tourism sometimes being viewed as an agent of change, such as giving rise to declining cultural authenticity. Along these lines, festival tourism and “festivalization” has become issue in cultural studies (Quinn, 2006). Prentice and Andersen (2003) assessed festivals in Edinburgh, looking at their role in image creation and tourism generation, and it is that kind of emphasis that has led to the evident backlash.

The literature review makes it clear that the prevailing theme, the written substance of most of the event tourism discourse, concerns events as attractions and image-makers for destinations, plus some lesser roles (catalyst, place marketing, animator). Within the events literature, these two themes are also strong, but there is quite a separate interest in the design, production, management and marketing of events that does not directly connect to tourism and economic issues (Getz, 2008, 422).

Getz (2008, 416) summarized the fact that demand for events is notoriously difficult to predict (Pyo, Cook, Howell, 1988; Mules, McDonald, 1994; Spilling, 1998; Teigland, 1996). Major events use long-term tracking studies and market penetration estimates to forecast attendance, but there have been notable failures including the New Orleans World’s Fair (Dimanche, 1996). Lee and Kim (1998) examined event forecasting, and Xiao and Smith’s (2004) study of world’s fair attendance forecasting concluded with an improved approach. A rare study that examined why people do not attend events was conducted in Melbourne and reported by Miller, Jago, and Deery (2004). Boo and Busser (2006) particularly looked at how image enhancement from events can induce tourist demand to destinations.

With events being increasingly seen as tourism attractions attended by both residents and tourists (Allen et al., 2008; Formica, Uysal, 1998; Getz, 2007), it is essential for event managers to develop a profile for attendees that can guide marketing and managerial decision making (Lee, Lee, Wicks, 2004). A way to accomplish that is by conducting a segmentation of tourism market.

The aim of this research is to determine the relationship between cultural/artistic events visitation and other activity-based tourism segments.

2. METHODOLOGY

A study focused on tourists' interest for different forms of entertainment, excursions, animation, sports and manifestations was conducted from July through September 2008. In this study the target population included those tourists who visited five tourism towns in Istria County: Pula, Medulin, Poreč, Umag and Rovinj. Survey was carried out in 22 accommodation facilities through a self-complete questionnaire. Tourists were approached by trained researcher and asked to participate in the survey. Researcher explained the purpose of the survey, said that the survey was anonymous and handed a questionnaire in appropriate language. In that process convenient sample was used. Accommodation facilities were preselected based on location and capacity.

For the purpose of gathering data, the questionnaire was constructed. It consisted of 15 questions which were divided into four sections. The first section of questions was designed to gather respondents' sociodemographic characteristics (country of origin, age, gender, income level). The second section of questions involved questions relating to ways of information collection and was aimed at identifying different communication channels tourists find the most important in data collection process. The third section of questions focused on determining tourists' preferences for different forms of activities. These activates were put into five groups: entertainment, excursions, animation, sports and events. They were chosen based on existing offer in Istria County. The last section was related to the tourists' satisfaction with the provided services. Questionnaire was originally designed in Croatian and then translated into following languages: English, German, Italian, Russian, Slovenian, Slovak and Czech.

In order to determine the relationship between visitation of cultural/artistic events and interest in other activity-based tourism segments, market segmentation was conducted using a priori segmentation criterion (Dolnicar, 2008). Market segments distinguish among different consumer needs, characteristics or behaviours which allow organizers to define visitor needs and wants more precisely (Dolnicar, 2008; Getz, 2007; Kotler, Bowen, Makens, 2010). Additional benefit of segmentation is that it enables organizers to maximise return on investment by targeting the most profitable attendees (Perdue, 1996). In order accomplish a useful segmentation, each segment needs to be accessible, measurable, actionable, and substantial (Kotler, Bowen, Makens,

2010). Criterion i.e. dependent variable was visitation of cultural/artistic events. The variable was binary coded (I have visited/I am planning to visit vs. I have not visited/I am not planning to visit cultural/artistic events) so, logistic regression was applied (Gujarati, 1988; Field, 2005).

Independent variables were five different activity-based tourism segments: excursions, events, animation at the accommodation facility, sports and recreation and night life. Total of 28 variables were preselected, so, before logistic regression was conducted, a series of chi square tests was done in order to determine the relationship between the variables at 95% significance level (Data not shown). Following independent variables were significantly related to visitation of cultural/artistic events, so they were entered into the logistic regression analysis: excursions (marine excursions, excursions to medieval towns in rural areas, excursion to protected landscapes, excursions to coastal towns, sightseeing cultural and historical attractions in urban areas), events (sporting events, eno-gastronomic events), animation (theme evenings organized by animators in accommodation facility, all-day animation programmes for children, cocktail parties organized by animators in accommodation facility, animation programs not organized by animators in accommodation facility), sports and recreation (hiking, caving, horse-back riding) and night life (evenings with live music and dance, theme evenings in night clubs, events organized by towns and municipalities). Independent variables were also binary coded (I am interested vs. I am not interested)

3. RESULTS AND DISCUSSION

A total of 1,836 questionnaires were distributed and collected. The final number of usable questionnaires was 1,610, reaching a full response rate of almost 88% (excluding the cases with missing answers).

Table 1
Sociodemographic characteristics of responders

Sociodemographic characteristic	Percentage	Sociodemographic characteristic	Percentage
Age group		Country of origin	
16-24	12,92	Austria	8,76
25-34	17,95	Great Britain	7,64
35-44	24,90	Italy	17,58
45-54	24,60	Germany	13,85
55+	19,63	Russia	24,91
Gender		The Netherlands	5,09
Female	55,59	Other	22,17
Male	44,41	Income level	
Education level		Up to 1.000€	26,65

Basic education	11,37	1.000 € - 2.000 €	32,05
Secondary education	35,53	Over 2.000 €	24,47
Higher education	53,10	n/a	16,83

Source: Data processed by authors

The proportion of female responders (56%) was higher than that of male (44%) (Table 1). Almost half of the responders were between 35 and 54 years of age, every fifth responder was 55 years of age or older while about 30% of responders were under 35 years of age. The majority of responders obtained some kind of higher education level (53%). Most of the responders were from Russia (25%), 18% were from Italy, 14% from Germany, 9% from Austria, about 7% from UK, about 5% were from the Netherlands, while 22% was from other countries with a share of less than 5% in total sample.

Table 2
Descriptive statistics for variables

Dependent variable	Not visited/planned to visit (%)	Have visited/planned to visit (%)	
	Independent variables	Not interested (%)	Interested (%)
Visitation of cultural/artisitic events	22,39	77,61	
Marine excursions	47,22	52,78	
Excursions to Medieval towns in rural areas	60,95	39,05	
Excursion to protected landscapes	57,30	42,70	
Excursions to coastal towns	69,44	30,56	
Sightseeing cultural and historical attractions in urban areas	70,10	29,90	
Sporting events	77,72	22,28	
Eno-gastronomic events	74,73	25,27	
Theme evenings organized by animators in accommodation facility	74,13	25,87	
All-day animation programmes for children	87,47	12,53	
Cocktail parties organized by animators in accommodation facility	77,45	22,55	
Animation programs not organized by animators in accommodation facility	88,94	11,06	
Hiking	61,00	39,00	
Caving	77,23	22,77	
Horse-back riding	87,15	12,85	
Evenings with live music and dance	50,60	49,40	
Theme evenings in night clubs	82,41	17,59	
Events organized by towns and municipalities	64,16	35,84	

Source: Data processed by authors

Almost 78% of responders stated that they prefer to visit cultural/artistic events which may be due to the fact that most of the responders were middle aged. More than half of the responders were interested in marine excursions and almost half of them were interested in attending evening with live music and dance. Other activity based segments were interesting to smaller number of tourists.

Result details of logistic regression are displayed in the table 3. Ten predictors were significant in predicting the odds of visiting cultural/artistic events. The model explained almost 22% of variance.

Table 3
Predicting preferences towards cultural and artistic events

Independent variable	Odds ratio	95.0% C.I. for Odds ratio	
		Lower	Upper
Marine excursions	1.28***	1.05	1.63
Excursions to Medieval towns in rural areas	1.81*	1.36	2.40
Excursion to protected landscapes	1.39***	1.06	1.82
Excursions to coastal towns	1.15	0.87	1.52
Sightseeing cultural and historical attractions in urban areas	1.32	0.97	1.76
Sports events	0.45*	0.34	0.59
Eno-gastronomic events	0.37*	0.28	0.49
Theme evenings organized by animators in accommodation facility	1.92*	1.38	2.67
All-day animation programmes for children	1.73**	1.15	2.61
Cocktail parties organized by animators in accommodation facility	1.24	0.90	1.70
Animation programs not organized by animators in accommodation facility	1.71***	1.07	2.74
Hiking	1.27	0.98	1.66
Caving	0.96	0.69	1.33
Horse-back riding	1.41	0.93	2.12
Evenings with live music and dance	2.45*	1.90	3.15
Theme evenings in night clubs	1.33	0.92	1.93
Events organized by towns and municipalities	2.13*	1.61	2.81

Source: Data processed by authors

Nagelkerke R Square = 0.219, * α significant at 0.001, ** α significant at 0.01, *** α significant at 0.05

Interest in taking marine excursions, excursions to medieval towns in rural areas, excursions to protected landscapes, sporting events, eno-gastronomic

events, theme evenings organized by animators in accommodation facility, all-day animation programmes for children, animation programs not organized by animators, evenings with live music and dance and events organized by towns and municipalities were significant in predicting visitation to cultural/artistic events. Excursions to medieval towns in rural areas increased the odds of visiting cultural/artistic events more than other two types of excursions suggesting that visitors of cultural/artistic events were more likely to be interested in these kinds of excursions. Interest in sporting and eno-gastronomic events decreased the odds of visitation of cultural/artistic events. From the aspect of animation activities, theme evenings organized by animators in accommodation facility increased the odds of visitation of cultural/artistic events more than two other kinds of animation. Evenings with live music and dance and events organized by towns and municipalities increased the odds of visitation by 145% and 113% respectively.

4. CONCLUSION

Most cultural and artists events in Istria County take place during July and August i.e. high season. Tourists have on disposal many different activities, but for them it may be difficult to choose the once they prefer due to different reasons (high concentration in relatively short period, lack of information etc.). In order to facilitate increase of visitations and improve tourists' satisfaction destination managers could create a cluster of different activities with cultural and artistic event as being one cluster. These clusters may also include other activities that would increase tourists' satisfaction.

Several implications can be drawn from the results. In promoting cultural and artistic events a line should be drown from these kinds of events and sports and eno-gastronomic events, so it is advisable to promote them separately. Different excursions, animation programmes, events and entertainment programmes increased the odds of cultural and artistic event being chosen as preferred activity so it may be recommendable to promote all the mentioned activities together. Visitation to cultural and artistic events may be offered as a part of package services together with excursions (Marine, to Medieval towns in rural areas and to protected landscapes), events organized by towns and municipalities and evenings with live music and dance. Since preferences for certain kinds of animation increase the odds of choosing cultural and artistic events as preferred activity it would be suitable to promote cultural and artistic events by using animation staff employed by hospitality enterprises.

Based on the results of the profile of tourists interested in visiting cultural/artistic events, certain managerial implications can be drawn. The great interest in evenings with live music and dance followed by events organized by towns and municipalities suggests that tourist interested in visiting cultural/artistic events are actually interested in different kinds of socially-based activities. Since they are not very interested in sporting and eno-gastronomic

events, it can be assumed that tourists interested in visiting cultural/artistic events are a specific segment of event tourism consumers. Since this segment of tourists shows a certain interest in excursions and animation, enrichment of the basic cultural/artistic events offer can be achieved by providing a variety of excursions and animation programs.

There are some limitations of this study. Since these results are based on convenient sample of tourists who stayed in hotels, villas and camps, the results may not be generalized to the overall Istria County's tourism market. Data were collected during high season and the responders were already in Istria County, so inclusion of those responders that visit Istria County in other parts of year may influence the preferences for visiting cultural and artistic events.

REFERENCES

- Allen, J.; O'Toole, W.; Harris, R.; McDonnell, I. (2008): *Festival & special event management*, John Wiles & Sons Australia, Milton
- Andersson, T.D.; Getz, D. (2008): *Tourism as a mixed industry: Differences between private, public and not-for-profit festivals*, Tourism Management, Vol. 30, No. 6.
- Anwar, S.; Sohail, S. (2004): *Festival tourism in the United Arab Emirates: First-time visitors versus repeat visitor perceptions*, Journal of Vacation Marketing, Vol. 10, No. 2.
- Bohlin, M. (2000): *Traveling to events*, in Mossberg, L., ed., Evaluation of events: Scandinavian experiences, Cognizant, New York.
- Boo, S.; Busser, J. (2006): *Impact analysis of a tourism festival on tourists' destination images*, Event Management, Vol. 9, No. 4.
- Brannas, K.; Nordstrom, J. (2006): *Tourist accommodation effects of festivals*, Tourism Economics, Vol. 12, No. 2.
- Cameron, C. (1989): *Cultural tourism and urban revitalization*, Tourism Recreation Research, Vol. 14, No. 1.
- Carlsen, J.; Getz, D. (2006): *Strategic planning for a regional wine festival: The Margaret river wine region festival*, in Carlsen, J. and Charters, S., ed.: Global wine tourism: Research, management and marketing, CABI, Wallingford.
- Chang, J. (2006): *Segmenting tourists to aboriginal cultural festivals: an example in the Rukai trial area, Taiwan*, Tourism Management, Vol. 27, No. 6.
- Crain, M.M. (1996): *Contested territories: The politics of touristic development at the shrine of El Rocio in Southwestern Andalusia*, in Boissevain,

J., ed., *Coping with Tourists: European Reactions to Mass Tourism*, Berghahn, Oxford.

Crompton, J.; Love, L. (1995): *The predictive validity of alternative approaches to evaluating quality of a festival*, Journal of Travel Research, Vol. 34, No. 1.

Crompton, J.; McKay, S. (1997): *Motives of visitors attending festival events*, Annals of Tourism Research, Vol. 24, No. 2.

Dann, G. (1977): *Anomie, ego-enhancement and tourism*, Annals of Tourism Research, Vol. 4, No. 4.

Dimanche, F. (1996): *Special events legacy: The 1984 Louisiana world fair in New Orleans*, Festival Management and Event Tourism, Vol. 4, No. 1.

Dolnicar, S. (2008): *Market segmentation in tourism*, in Woodside, A. and Martin, D., ed.: *Tourism management, analysis, behaviour and strategy*, CABI, Cambridge.

Donovan, A.; Debres, K. (2006): *Foods of freedom: Juneteenth as a culinary tourist attraction*, Tourism Review International, Vol. 9, No. 4.

Falassi, A. (1987): *Time out of time: Essays on the festival*, University of New Mexico Press, Albuquerque

Felsenstein, D.; Fleischer, A. (2003): *Local festivals and tourism promotion: The role of public assistance and visitor expenditure*, Journal of Travel Research, Vol. 41, No. 4.

Field, A. (2005): *Discovering Statistics Using SPSS*. 2nd edition, Sage Publication, London

Formica, S.; Uysal, M. (1998): *Market segmentation of an international cultural-historical event in Italy*, Journal of Travel Research, Vol. 36, No. 4.

Frisby, W.; Getz, D. (1989): *Festival management: A case study perspective*, Journal of Travel Research, Vol. 28, No. 1.

Getz, D. (1991): *Festivals, Special Events and Tourism*, Van Nostrand Reinhold, New York

Getz, D. (1993): *Corporate culture in not-for-profit festival organizations*, Festival Management and Event Tourism, Vol. 1, No. 1.

Getz, D. (1997): *Event management and event tourism*, 1st edition, Cognizant Communications Corp, New York

Getz, D. (2008): *Event tourism: Definition, evolution, and research*, Tourism Management, Vol. 29, No. 3.

Goldblatt, J.; Supovitz, F. (1999): *Dollars and Events: How to Succeed in the Special Events Business*, Wiley, Mississauga

Greenwood, D.J. (1977): *Culture by the pound: An anthropological perspective on tourism as cultural commoditization*, in Smith, V., ed., Hosts and Guests. The Anthropology of Tourism, 2nd edition, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.

Gujarati, D.N. (1988): *Basic econometrics*, 2nd edition, McGraw-Hill Inc, New York

Gursoy, D.; Kim, K.; Uysal, M. (2004): *Perceived impacts of festivals and special events by organizers: An extension and validation*, Tourism Management, Vol. 25, No. 2.

Gursoy, D.; Spangenberg, E.; Rutherford, D. (2006): *The hedonic and utilitarian dimensions of attendees' attitudes toward festivals*, Journal of Hospitality and Tourism Research, Vol. 30, No. 3.

Hall, M. (1992): *Hallmark tourist events: Impacts, management and planning*, Belhaven, London

Kotler, P.; Bowen, J.T.; Makens, J.C. (2010): *Marketing for hospitality and tourism*, 5th edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Lee, C.; Kim, J. (1998): *International tourism demand for the 2002 World Cup Korea: A combined forecasting technique*, Pacific Tourism Review, Vol. 2, No. 2.

Lee, C.; Lee, Y.; Wicks, B. (2004): *Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction*, Tourism Management, Vol. 25, No. 1.

Li, R.; Petrick, J. (2006): *A review of festival and event motivation studies*, Event Management, Vol. 9, No. 4.

Long, P. T.; Perdue, R. R. (1990): *The economic impact of rural festivals and special events: Assessing the special distribution of expenditures*, Journal of Travel Research, Vol. 28, No. 4.

Mayfield, T.; Crompton, J. (1995): *The status of the marketing concept among festival organizers*, Journal of Travel Research, Vol. 33, No. 4.

McKercher, B.; Du Cros, H. (2002): *Cultural tourism*, Haworth, New York

McKercher, B.; Mei, W.; Tse, T. (2006): *Are short duration festivals tourist attractions?*, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 14, No. 1.

Mehmetoglu, M.; Ellingsen, K. (2005): *Do small-scale festivals adopt "market orientation" as a management philosophy?* Event Management, Vol. 9, No. 3.

Mihalik, B.; Wing-Vogelbacher, A. (1992): *Travelling art expositions as a tourism event: A market research analysis for Ramesses the Great*, Journal of Travel and Tourism Marketing, Vol. 1, No. 3.

- Miller, L.; Jago, L.; Deery, M. (2004): *Profiling the special event nonattendee: An initial investigation*, Event Management, Vol. 8, No. 3.
- Moscardo, G. (2007): *Analyzing the role of festivals and events in regional development*, Event Management, Vol. 11, No. ½.
- Mules, T.; Faulkner, B. (1996): *An economic perspective on special events*, Tourism Economics, Vol. 2, No. 2.
- Mules, T.; McDonald, S. (1994): *The economic impact of special events: The use of forecasts*, Festival Management and Event Tourism, Vol. 2, No. 1.
- Nurse, K. (2004): *Trinidad carnival: Festival tourism and cultural industry*, Event Management, Vol. 8, No. 4.
- O'Sullivan, D.; Jackson, M.J. (2002): *Festival tourism: A contributor to sustainable local economic development?*, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 10, No. 4.
- Perdue, R. (1996): *Target market selection and marketing strategy: the Colorado downhill skiing industry*, Journal of Travel Research, Vol. 34, No. 4.
- Picard, D.; Robinson, M. (2006): *Festivals, tourism and social change: Remaking worlds*, Channel View, Clevedon
- Prentice, R.; Andersen, V. (2003): *Festival as creative destination*, Annals of Tourism Research, Vol. 30, No. 1.
- Pyo, S.; Cook, R.; Howell, R. (1988): *Summer Olympic tourist market—Learning from the Past*, Tourism Management, Vol. 9, No. 2.
- Quinn, B. (2005): *Changing festival places: Insights from Galway*, Social & Cultural Geography, Vol. 6, No. 2.
- Quinn, B. (2006): *Problematising 'festival tourism': Arts festivals and sustainable development in Ireland*, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 14, No. 3.
- Richards, G. (1996): *European cultural tourism: Trends and future prospects*, CABI, Wallingford
- Richards, G. (2007): *Cultural tourism: Global and local perspectives*, Haworth, New York
- Ritchie, J. R. B.; Beliveau, D. (1974): *Hallmark events: An evaluation of a strategic response to seasonality in the travel market*, Journal of Travel Research, Vol. 14.
- Robinson, M.; Picard, D.; Long, P. (2004): *Festival tourism: Producing, translating, and consuming expressions of culture(s)*, Event Management, Vol. 8, No. 4.
- Saleh, F.; Ryan, C. (1993): *Jazz and knitwear: Factors that attract tourists to festivals*, Tourism Management, Vol. 14, No. 4.

Sampath, N. (1997): *Mas' identity: Tourism and global and local aspects of Trinidad carnival*, in Abram, S.; Waldren, J. and MacLeod, D.V.L., ed., *Tourists and Tourism: Identifying with People and Places*, Berg, Oxford.

Scott, D. (1996): *A comparison of visitors' motivations to attend three urban festivals*, Festival Management and Event Tourism, Vol. 3, No. 3.

Spilling, O. (1998): *Beyond intermezzo? On the long-term industrial impacts of mega-events: The case of Lillehammer 1994*, Festival Management and Event Tourism, Vol. 5, No. 3.

Teigland, J. (1996): *Impacts on tourism from mega-events: The case of winter olympic games*, Western Norway Research Institute, Sogndal

Tomljenovic, R.; Weber, S. (2004): *Funding cultural events in Croatia: Tourism-related policy issues*, Event Management, Vol. 9, No. 1/2.

Travel Industry Association of America (2003): *The historic/cultural traveller*, Smithsonian Magazine

Xiao, P.; Smith, S. (2004): *Improving forecasts for world's fair attendance: Incorporating income effects*, Event Management, Vol. 6, No. 1.

Yuan, J.; Cai, L.A.; Morrison, A.M.; Linton, S. (2005): *An analysis of wine festival attendees' motivations: A synergy of wine, travel and special events*, Journal of Vacation Marketing; Vol. 11, No. 1.

Yu, Y.; Turco, D. (2000): *Issues in tourism event economic impact studies: The case of the Albuquerque International Balloon Fiesta*, Current Issues in Tourism, Vol. 3, No. 2.

Ana Težak, dipl. oec.

Znanstveni novak

Institut za poljoprivredu i turizam, Zavod za turizam,
Karla Huguesa 8, 52440 Poreč, Croatia

E-mail: tezak@iptpo.hr

Darko Saftić, dipl. oec.

Znanstveni novak

Institut za poljoprivredu i turizam, Zavod za turizam,
Karla Huguesa 8, 52440 Poreč, Croatia

E-mail: darkos@iptpo.hr

Dr. sc. Zdravko Šergo

Viši znanstveni suradnik

Institut za poljoprivredu i turizam, Zavod za turizam,
Karla Huguesa 8, 52440 Poreč, Croatia

Phone:+385 52 408 300, Fax: +385 52 431 659

E-mail: zdravko@iptpo.hr

ODREĐIVANJE POVEZANOSTI IZMEĐU POSJETA KULTURNO-UMJETNIČKIM MANIFESTACIJAMA I INTERESA PREMA OSTALIM TURISTIČKIM SEGMENTIMA TEMELJENIM NA AKTIVNOSTIMA

Sažetak

Pod utjecajem različitih promjena u ponašanju turista kao potrošača, sve više turisti iskazuju interes za selektivne oblike turizma. Selektivne oblike turizma karakterizira naglašena individualnost u zadovoljavanju potreba i želja turista. Jedan od tih selektivnih oblika turizma je događajni (manifestacijski) turizam. Cilj ovog istraživanja je određivanje povezanosti između posjeta kulturno-umjetničkim manifestacijama i interesima prema ostalim turističkim segmentima temeljenim na aktivnostima. Podaci su prikupljeni od srpnja do rujna 2008. godine, kao dio istraživanja preferencija turista za različitim oblicima turističke ponude temeljenim na aktivnostima. Upotreborom logističke regresije u postupku obrade podataka utvrđena je povezanost između posjećivanja kulturno-umjetničkih manifestacija i zainteresiranosti za ostalim turističkim segmentima koji se temelje na aktivnostima te je stvoren profil turista zainteresiranih za kulturno-umjetničke manifestacije.

***Ključne riječi:** kulturno-umjetničke manifestacije, turistički segmenti temeljeni na aktivnostima, logistička regresija, profil turista, Istarska županija.*

***JEL klasifikacija:** L83*

PREGLEDNI RAD

REVIEW

Ing. Klára Fabiánková

University of Economics Prague

E-mail: fabiánkova.klara@seznam.cz

Ing. Petr Chalupecký

University of Economics Prague

E-mail: chalupec@vse.cz

Ing. Zdenka Jeřábková*

University of Economics Prague

E-mail: zdenka.jerabkova@vse.cz

ŠIK'S REFORM IN MONETARY ECONOMY IN CSSR

UDK / UDC: 336.748.5(437)

JEL klasifikacija / JEL classification: E42, E52

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 12. listopada 2010. / October 12, 2010

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Abstract

The study analyzes economic reform prepared in 1964-65 and carried out in stages through 1968 and focuses on the banking sector. The economic reform was regarded as comprehensive and particular opinions on it were developed gradually. The reform was unambiguously aimed at abandoning the Soviet type centrally planned economy and transitioning to a market economy with a dominant role of state and indicative planning. Banking and financial sector was not a significant part in Šik's reform, since the real economy was more significant. However, the rehabilitation of functions of money forced the managing centre to create an adequate institutional environment. In the banking system the concept of separate central and commercial banking was enforced, nevertheless the framework of monetary policy instruments was not put in practice. This situation was comparable with the transformation to market economy at the beginning of the 1990s but there were stronger internal and external political limitations in the 1960s. Šik's reform concerning banking could not have been carried out thoroughly because of the Soviet external intervention in August 1968 and subsequent change in home affairs. Despite, the banking sector was one of the industries where the pursued reform changes endured to a certain extent, and they became a basis for attempts at autonomous monetary policy and activation of money in the 1970s and 1980s.

***Keywords:* Czechoslovakia, economic reform, centrally planned economy, banking**

*Ing. Klára Fabiánková – Ing. Petr Chalupecký - Ing. Zdenka Jeřábková, Department of Economic History, Faculty of Economics and Public Administration, University of Economics, Prague. (email: fabiánkova.klara@seznam.cz, petrchalupceky@gmail.com, zdenka.jerabkova@vse.cz).

1. INTRODUCTION

The Czechoslovak attempt at reforming the centrally planned economy reform in the second half of the 1960s was and still is a relatively frequent object of scientific concern. However, most of specific literature deals with the general concept, main features in the context of social movement in the second half of 1968. Historians have been paid their attention to, the partial especially, historical topics so far. Indeed, the sphere of banking sector is satisfactorily depicted already (for example Vencovský et al., 1999; Vencovský, 2003), however it is only part of a wider summary containing banking sector development in the area of today's Czech Republic.

The reform in the second half of the 1960s still offers a wide range of unanswered questions or less explored and problems. Either it is the question if the banking sector represented a significant reform component, or if the genuine intension of reform efforts consisted of separation of the issuing and monetary policy from commercial banking and financial services. The Czech economic thought of that time was naturally reflected in discussions, the theoretic approaches separated gradually from rigid Stalinist theory wielding the Czechoslovak economic thought from the end of the 1940s. To what extent the Czechoslovak economists absorbed the newest knowledge of current world economics was a matter of controversy as well. The aim of the study is, besides the analysis of pragmatic issues in contemporary discussions on banking sector reform, to show the level and development of contemporary economic thought with an eye on subsequent progress. Authors are convinced that, in spite of forced termination of reform efforts and reintroduction of a centralistic model, the banking sphere got into a new development phase which did not imply an entire return to pre-reform status despite the numerous limits. Accordingly, it applies to financial theories as well.

Failure of the third economic plan led to increased criticism of existing economic and political system and a low living standard not only by common people, but also by the economic elite and some members of management of the Communist Party. Likewise, as in the 1950s at that time opinions about modifying the contemporary socialist economy started to appear. From a few initial alternatives the next (the second in the course)¹ concept of economic reform was put forward (called Šik's economic reform afterwards). Introducing the market elements in the centrally planned economy was essential. After adaptations and approval by the Communist Party in 1965² a draft of the economic reform was gradually implemented and became economic reality. Principles were as follows: the market should have been the primary mechanism

¹ The first attempt at the reform of the centrally planned economy in Czechoslovakia was carried out from 1958 to 1962 and is known under the name of Kurt Rozsypal, the contemporary deputy director at the State Planning Office, which led the team conceiving the reform.

² For more information on conflicts referred to the concepts of reform and their assertion see Šik, 1990 or Kosta, 2005.

determining the firms' and consumers' behavior, economic subjects (firms) should have been more responsible for their development and its results (e. g. investments should have been financed from their own resources); economic plans ought to play rather a role of orienting goals and not to coordinate economic activities.³

The fourth five-year plan in 1966-70 partly reflected these new fundamentals. As a part of the plan, the firms were to concentrate on fulfillment of wider objectives rather than strictly quantified aims. Primarily, conditions for economic competition and for higher autonomy of enterprises in establishing the supplier-customer relations should be provided. New market features were brought into the directly managed economy. Aims of economic plans mirrored economic development and during their specification, the economic prognoses were incorporated. The companies were to be more motivated with market-conformed (not administrative – directly planned) tools to achieve the aims of the plan. It was intended to set up employees' councils, which could participate in firms' decision-making (Pravda, 1973). The next important change consisted in support of small business and entrepreneurship.

However, the reform process progressed in its dynamics and the original concept was modified and concretized gradually during the second half of the 1960s. The major principles became clearer and predictable. Although the reform was stopped as a consequence of Soviet intervention, it is possible to paint a quite clear-cut picture of its final outcomes if we do not take into account the risks and pitfalls adherent to the reform⁴ continuance and possible reactions to them from the implementers' side.

Introduction of the market mechanism is connected with value (monetary) categories, as price, wage, profit, income and interest. Their effect can not be separated from the role of money. Recovery of an active role of money in the economy would be one of its significant effects but also one of the prerequisites of economic reform. Money and other value categories had a specific status and significance in a Soviet type economy, which was different from those in a market economy or contemporary economic theory.

2. THE ROLE OF MONEY IN THE CENTRALLY PLANNED ECONOMY

Architects of the centrally planned economy⁵ endeavored to suppress the monetary role as much as possible. Its functions were to be limited only to a unit

³ For other aims of the new economic model see for example Šik, 1965 or Urbanek, 1968.

⁴ The risk of discontent based on a loss of some social safeties guarantied by centrally planned economy that could endanger the reform was pointed out also by contemporary western economists, for example Staller, 1968.

⁵ A comprehensive theoretic analysis of the Soviet type economic system including functioning of money was given in Šulc, 2004, or Kýn, 1970.

of account. The reasons were ideological and also pragmatic—because money enables relatively independent and subjective action which could negate the intents of the centre. Material proportions were used primarily, but huge amounts of goods and services in natural distribution needed a common equivalent, so it was not possible to avoid this function of money. Money in the centrally planned economy served as its foremost function, as a unit of account, and it wasn't to have any direct impact on real processes.⁶ Regardless of its universality, the time and space character of real processes led to a situation when money carried out some of the other economic functions. However, this fact distorted functionality of the centrally planned economy. The serious consequences resulted also from the fact that whilst money was secondary in the production and served only for accounting and evaluation of material transactions determined by the state plan, in consumption it was not so. People were forced to behave economically rationally under the pressure because they felt the budget restraint more strongly.

Separation of monetary circles went hand in hand with separation of price circles. Effects of the next value tool – price – were significantly deformed and the effective and rational allocation of sources was not enabled. The price on the particular market was not set by market relations of supply and demand but by the costs, that corresponded to the Marxist theory in the 19th century. In the price circle relating final consumption, the prices were created moreover according to political and social preferences of the centre. If money was not the full-scope tool influencing the economic life, monetary policy carried out in the modern developed countries did not make sense. Likewise, central distribution of financial resources declassed banks on entire intermediaries of assigned sources and on supervisors over their usage in firms (so-called supervision by crown). The two-level banking system was not necessary. Systems with centrally planned economies were characterized by a one-level banking scheme, where all banking functions were affiliated under one banking institution (monobank).⁷

3. MONETARY POLICY INSTRUMENTS

“Monetary policy” instruments corresponded to the Socialist approach to money. Monetary equilibrium was understood as having a non-inflationary amount of cash in circulation. Currency came into circulation mostly through paid wages and salaries, in other words, through drawings from savings accounts or drawings on credit at people and firms. The currency was retracted by payments of revenues from retail business to affiliates of the State Bank of Czechoslovakia

⁶ Functions of money in the Soviet type of economy relating to market economy as well as to Marxist theory are described in Itoh, 1996.

⁷ The Czechoslovak banking sector was never covered by only one bank. Besides the dominant State Bank of Czechoslovakia and several banks in liquidation (for example Poštovní banka), there existed also Investiční banka and Živnostenská banka, but they were of marginal significance and served only a partial market segment. Similarly Československá státní spořitelna dealt with current accounts of people. In 1965 Československá obchodní banka was established for business with foreign currencies.

(Státní banka Československá, the SBČS or the State Bank). This also matched the scheme of plans covering this area in terms of state plan as main instruments of “monetary policy” in the centrally planned economy.

A cash plan referred to circulation of cash money. It was regulated through determinants of demand and supply of short-term and long-term consumption. On the demand side there were earnings of the population. Another plan was the credit plan. On the resource side of this plan there were the savings of the population, disposable firms’ money and state budget balances. With the separation of production and consumption, the covering became fictional. The actions predicted by the central plan were financed by credit, when there were no other financial sources (own finances of firms, or more often finances distributed by the state budget). It must be noted, the major part of finances was allocated centrally through the state budget – especially investments. The distribution system existed de facto in the financial relations. Naturally, the system needed neither monetary nor capital markets as they were known in contemporary market economies. On the subject of the distribution system, it is apparent that monetary policy (credit policy more specifically) was not a monopoly of the SBČS, but the Ministry of Finance affected it markedly.⁸ The Ministry of Finance was responsible for drawing an aggregated financial plan and in cooperation with the Ministry of Foreign Trade and the State Planning Office guaranteed drawing a plan for the national economy. Operative instruments were price and wage regulation.

The question of interest is compelling. The interest had in the centrally planned economy different relevance than in the market economy. The interest rate did not carry out the allocation function, but it was a check and vindictory instrument that should have forced enterprises to meet the plan targets and to a certain efficiency in relation to the current economic system. From the point of households’ view the interest rate ought to have motivated them to higher savings. Of course interest rate impacts on these subsectors were limited.

4. IMPLEMENTATION OF THE REFORM AND THE BANKING SECTOR

The first part of reform was approved by the Central Committee of Communist Party of Czechoslovakia at its meeting in January 1965. This was to lead to a bigger independence of enterprises of the state direction and was meant to settle the structure of relative prices so as to become a basis for effective economic decision making. The banking sector wasn’t mentioned yet. The same applies to the Outline of Theses to Improve the System of Planned Management

⁸ The State Bank of Czechoslovakia was directly subordinated to the Ministry of Finance until 1965. Nevertheless the superiority of other state administration bodies (government, State Planning Office) remained afterwards.

of the National Economy written by a collective headed by Ota Šik and Zdeněk Vergner.⁹ The document considered a real economy, i.e. several systematic elements such as implementation of market relations and position of enterprise in relation to state and plan (Šulc, 1998). Nevertheless, discussions concerning banking and monetary issues were held among people working in this industry and on the pages of technical papers.

However, changes in the status of the SBČS were done very early after the January meeting. They were pronounced in the State Bank of Czechoslovakia Act in 1965 which got the Bank to get rid of its subordination to the Ministry of Finance. The result of a long term process of changes in the Czechoslovak banking since the mid fifties was embodied in it as well. There were discussions on the role of credit, especially as an active instrument, which should enhance the efficiency of enterprises concurrently with the start of the reform (Daněček, 1964). This led to the removal of enterprises' own resources for financing their current assets and replacing them with credit in 1966 (Holešovský, 1968). The intention was to equalize the starting conditions for all enterprises before the rebuilding of wholesale prices. This step increased the influence of the SBČS on enterprises because the Bank had settled the conditions of providing credit. Strengthening of the role of investment credit was also a subject of debate. It was later expressed in Principles of the Credit Policy of the SBČS for the Year 1967. The function of both types of credit was still tributary to the existing centrally planned system, i.e. credit had to be straight, planned, returnable, special, and backed with resources.

First contributions on the division between monetary and commercial functions appeared in technical papers in 1965, for example, the paper written by Eugen Löbl (1965), a high official of the SBČS. He described the monetary impacts on banking activity and concluded that a greater focus on monetary stability by the SBČS would have been necessary. He also realized the trade off between an effort for monetary stability and commercial activity of the Bank. Nevertheless, the institutional division of both activities appeared to him as an ultimate solution. „*We must not neglect that commercial and monetary functions will trade off. (...) Organizational structure of the bank is necessary to define so that this interest could not influence the independent decision making of monetary section, i.e. to violate the monetary function of the Bank. If it does not come off in practice, it could lead to a split of the State Bank of Czechoslovakia into a separate monetary bank and a separate commercial bank.*“ (Löbl, 1965, p. 603).

Original ideas did not include a division between monetary institution and the set of several independent commercial banks, but an internal division within the SBČS only. Especially, the headquarters of the SBČS was defending it even in 1968. Following words of Václav Zahálka, the SBČS deputy illustrated it: „*Immediate institutional rebuilding of the banking system adequately to projections – moreover to very imperfect and often simplified projections - of*

⁹ Zdeněk Vergner was the director of the Research Institute of Economic Planning at that time.

future market function would be a step too ill-considered.” Or “If we afford a certain advance it should be only after we are quite sure about the trend of future development and when we are sure about the adequacy of organizational form. (...) From this point of view I count, namely concrete recommendation, which appeared in the works of some theorists, as hardly applicable. I recommend to create a network of special commercial banks or to transform regional affiliates of the State Bank to commercial banks.“ (Zahálka, 1968c, pp. 220-221). He himself preferred creating of a set of instruments which would have made effective monetary policy possible according to actual conditions. After that he was for solving institutional arrangement.

Further he outlined his idea of the future form of the State Bank's organizational structure. He suggested internal division into three sections; monetary, commercial and service for the banking industry (for example clearing, account administration for the public sector, etc.). The latter one had to manage the property of the State Bank therewith „*the service group provides its outputs for a consideration only*“. This had to lead to internal increase in productivity of the bank, i.e. to operational cost efficiency. The head of the SBČS did not confirm the separation of monetary and commercial functions but it insisted on the principle of „*integrated organizational framework*“, where „*independent groups of the bank, in fact independent banks are covered by a unifying element impersonated by a representative of the State Bank of Czechoslovakia.*“ (Zahálka, 1968c, p. 225). It was generally considered that this representative would be a governor and the declarations of Otakar Pohl, the general director of State Bank, confirmed it: „*The importance of monetary policy (...) requires the building of the banking sector as an independent economic industry. This is connected partly with integration of the banking system and concentration of monetary policy management to the State Bank and partly with a deeper democratization and decentralization inside the bank.*“ (Pohl, 1968, p. 4). This formulation however, includes another substantial fact. It shows a distinct shift in the position of the State Bank relative to the state plan and other bodies of state administration responsible for the economic policy of the state. The concept, where the State Bank had been subordinated to the state plan and had thus been responsible only for its fulfillment in the financial area while the key decisions (on wages, prices or exchange relations) that had been made in other state bodies, was now abandoned.

Discussions on economic reform and thus banking reform as its part accelerated during the Prague Spring in 1968. The concept, aimed at a division of the State Bank into separate institutions according to monetary and commercial functions, prevailed step by step. These opinions gained support not only among theoretical economists and high officials of the State Bank but also among officials in other state bodies responsible for economic and financial policy making, especially the Ministry of Finance. This trend could be documented by both technical papers discussions and by government acts, especially after the new government headed by Oldřich Černík was established at the beginning of

April 1968. For example, the government report to the presidium of the National Assembly, regarding the prepared arrangements for the betterment of governmental work in March 1968, notes on the State Bank issue the following: „*Especially monetary and commercial activity will be thoroughly internally separated into organizational units (groups) whereas monetary activity is more important than commercial activity.*“ (Felcman et al., 2000, p. 133). If we compare these words with the words from the Task Schedule for the Government of Oldřich Černík resulting from its statement of policy from the beginning of April 1968: „*To elaborate on the proposal of the new banking system organization securing a separation of monetary and commercial activities. To organize the banking system in a way that it will make functioning of the monetary institution and commercially based credit institutions possible.*“ (Felcman et al., 2000, p. 222).

The State Bank had to conform to the new conditions, so in May 1968 it changed its view and agreed with institutional separation of monetary and commercial activities. The monetary institution and two commercial institutions, one in Prague and the other in Bratislava had to be established. The latter two would have worked besides already existing banks (Živnostenská banka [Trade Bank], Československá obchodní banka [Czechoslovak Merchant Bank], Investiční banka [Investment Bank]). Česká spořitelna [Czech Savings Bank] which specialized in households' savings only had to become a bank, too. The possibility of establishing new banks was taken into account. There were proposals to establish some special banks, such as a bank for agriculture or a cooperative bank in newspapers but the state bodies did not support it.

5. THE BANKING SECTOR AND FEDERATION

The Communist Party's Action Program was released on 5th April 1968. Although it did not mention either the banking sector or monetary policy, it raised another substantial theme: the Czech-Slovak rectification. „*The necessities to respect the advantage of the socialist federative organization as a distinguished and proven form of a state organization for coexistence of two equal nations in a common state arise with all seriousness. It is therefore needed to elaborate and to pass the constitutional law.*“ (Rok šedesátý osmý v usneseních a dokumentech ÚV KSČ, 1969, p. 120). This question belonged to the more complicated questions which had been discussed within the frame of this problem of central bank organization.

On one hand, the Ministry of Finance and management of the State Bank promoted one central bank and a single monetary policy. This may be documented by the statement of the State Bank's first deputy Zahálka who pronounced the intentions of the State Bank most often. „*I consider proposals to build two separate central banks and to coordinate their activities by a central body as unacceptable. The autonomy of national monetary institutions would be then fictive or two currencies would be established in our state.*“ (Zahálka,

1968b, p. 4). Minister of Finance Bohumil Sucharda talked in a similar way on 15th August 1968: „*I find it necessary to abandon the idea of three separate central banks and to think about only one federal central bank, which would respect the principle of national parity and its bodies in national republics would be endowed with corresponding competences.*“ (Feleman et al., 2000, p. 293). On the other hand, Slovak economists proposed two central banks and one federal board which would have coordinated monetary policy and set its principles. They argued that there were different economic levels in the two respective countries and also that monetary stability in each of the republics would have assured global monetary stability. In addition, they objected that only two alternatives were possible. They referred to the example of the Federal Reserve System in the USA.¹⁰

It would be difficult to prevent money flows from one part of the state to another, for example because of different interest rates within a single economic and thus monetary area. Historian Karel Půlpán gives another risk factor. The central system could make the transfer of resources from a more developed part of country to the less developed invisible. Transfer of resources made through monetary emission would be hardly controllable. This transfer flowed through a state budget only until now which was essentially more transparent and also, the transfer was of a final amount (Vencovský et al., 1999, p. 429). The system of two central banks would lead to massive inflation and monetary disruption. A compromise was reached at the end. Two national banks, Česká národní banka [Czech National Bank] and Slovenská národní banka [Slovak National Bank], and one federal (SBČS) central bank were established. This concept was embodied in the Act on Czechoslovak Federation passed on 28th October 1968. According to this act, the SBČS consisted of federal bank as the top monetary body and of national banks of the two republics. This Act, however, presupposed the existence of other special acts governing the central bank and the banking sector in greater detail, but they were still in preparation.

Regarding the incipient new organization of the economy the existing instruments, especially of administrative character, were used for regulation of monetary development. Tools fitting new conditions as credit contingencies, interest rates or compulsory minimal reserves should have been in exclusive power of the issuing bank after mid-1969. Likewise, the market relations on the microeconomic level, i.e. bank-company relations, with the large range of bank instruments regulating the business sphere should have been established since 1969. It could be illustrated by the reactions of central institutions, for example, the SBČS, to disequilibrium development in years 1967-1970. Another problem consisted in non-existence of the money and capital markets, thus impossibility of inter-branch and inter-company carry-over of capital unlike that of the state budget.

¹⁰ This controversy was revived in 1989 during the debate on arrangement of constitutional law. Both parties of this controversy used the same arguments as in 1968 (see Dědek et al., 1997).

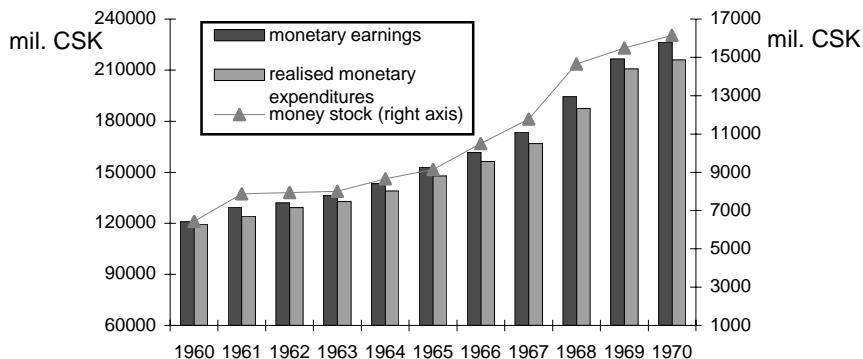
6. MONETARY POLICY AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Although it was intended next year the reconstruction of wholesale prices was put into practice by the government in early 1967. Prices were divided into three categories – one part was strictly regulated (food and goods important for population), another part was limited, and the third part was unregulated (selected consumer goods). The goal was not only to bring monetary indicators into the economy, but even to involve the companies in generating their revenues and profits, which could be used for financing the investments from internal company funds subsequently. Prices, partly influenced by the market, should have illustrated the profitability of particular industries as well, and in relation to it also served as a guide to direct larger amounts of investments. It arose from an opinion that the stable price level should not be one of social economic fundamentals, but changes in prices should react to a situation in the market and to scarcity of a particular good and service. Although it was anticipated that the prices could rise up to 19 %, the hurried procedure of reform showed up in a sharp increase of wholesale prices (in industry) by more than 29 % year on year in 1967 (Graph 1). Higher prices in wholesale did not carry over to more notable rise in retail prices. The separation of price circles was still apparent. Whereas there was some liberation in wholesale prices, retail prices remained administratively controlled. In retail trade, prices rose by 1.5 % which was the second highest growth rate in the second half of the 1960s. The “consumer” prices rose more significantly only in 1969.

The firms' profits increased by a higher multiple than was expected thanks to higher prices.¹¹ Thus companies gained more money for their investments, but there was no pressure to spend efficiently. By virtue of wage ceiling abolition, a more significant nominal wage increase appeared, and together with oversized investments, it resulted in a higher inflation rate. An accelerating inflation rate caused the government to start to control the recently unregulated wages and prices again in September 1967. Besides more strict regulation of wages especially since 1969 (during the return to a directive economic model), there were also other instruments used. They were foremost credit restrictions stemming not only from raised interest rates and their differentiation in favor of long term saving but also from tighter investment credit conditions. For example, the system of competition for credit was introduced. In an effort to siphon off the excessive liquidity in companies, the issuing of bank obligations was intended in 1968. Understandably several items of the state budget were cut, especially expenditures on capital construction. Endeavors to handle disequilibria with these instruments were not very successful.

¹¹ The rise in prices redistributed national income in the economy as well. About 16 billion CSK was directed from the central funds to profits of enterprises (Kýn, 1970).

If prices were controlled henceforth¹², the economic and monetary disequilibria must have shown up somewhere else. People started to save more than before as is illustrated by the development of realized expenditures of the population in Graph 1. The money earnings rose by 4.8 % and realized money expenditures by 4.3 % on average per year in the first half; it was 8.2 %, and 8 % in the second half of the 1960s. The gap must have shown up in an increased rate of deposit consignation on the households' accounts. In comparison of the third and the fourth plan the stock of money in circulation increased markedly in the fourth five-year plan. Whereas the stock of money growth reached 7.6 % per year on average from 1961 to 1965, it was 12.3 % from 1966 to 1970. In the context of reconstruction of prices in 1967, the growth of money among people reached the most rapid rate of 24.4 % compared to 1966. Aggravated stock of money (owing to a wage increase) glanced off in consignation of redundant liquidity. Explanation can be dual. Either the part of savings was forced (and inflationary) in virtue of poor supply, or the propensity to save rose because of previous saturation of consumer demand. Both are possible to observe in that time.



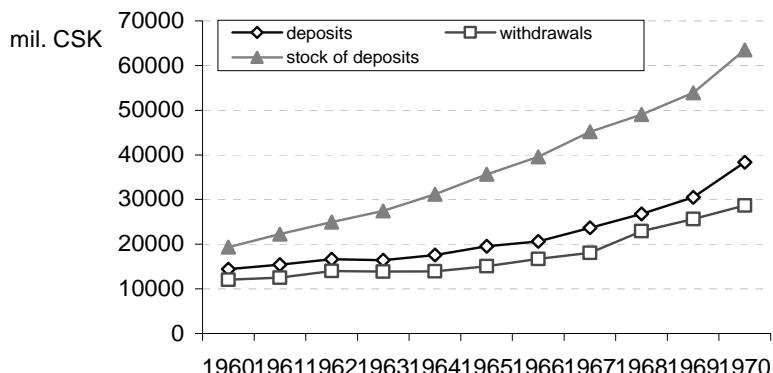
Source: Československý statistický úřad, 1971, p. 460, Federální statistický úřad, 1985, pp. 350-351

Graph 1. Money earnings and realized monetary expenditures of population, stock of money in circulation (mil. of CSK)

This hypothesis is supported by the development of deposits on bank books, which represented a saving instrument for people in Czechoslovakia (Graph 2). If the rise of deposits on bank books developed at an average rate of 6.4 % per year in 1961-65, in the second half of the 1960s it was more than twice

¹² Since 1967 and foremost since mid-1968 the discussions about interconnection of retail and wholesale price circles were held (namely about decreasing of number of sales tax rates). This measure should have created greater pressure on the companies and mitigated disequilibrium gradually. Regarding the disequilibrium and monopoly structure of the economy this step must have been connected inevitably with a fierce rise in prices in retail trade. Then economists were aware of it and they tried to split it into several stages over time.

as high (14.6 %). The maximum growth was reached in 1970 - almost 26 %. Although the deposits rose quite markedly year on year, overall deposits did not rise at the same rate as in the first half of the 1960s. The cause consisted in a higher increase of deposits withdrawals from bank accounts. As withdrawals increased by 4.7 % in 1961-65, in 1966-1970 it accelerated to 13.9 %.



Source: Československý statistický úřad, 1971, p. 460, Federální statistický úřad, 1985, p. 143

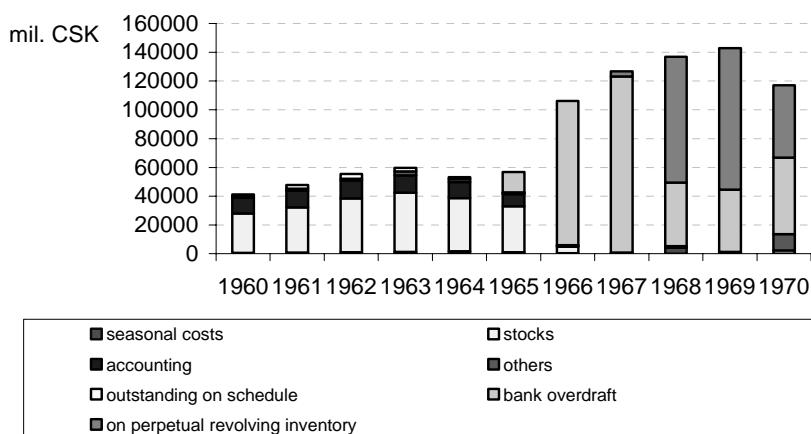
Graph 2. Deposits on bank books including charged interest, withdrawals from bank books, stock of deposits towards the end of the year (mil. of CSK)

7. CREDITING BUSINESS AND RESTRICTIVE LENDING POLICY

A year before the reconstruction of prices the turnover funds of companies were transferred to the state budget and they were displaced by operational credit granted by the SBČS. An aim was to provide the companies the equivalent starting conditions, when the most efficient enterprises would survive, they would be able to pay off operational credit and to increase the pressure on efficient utilization of short-term assets (especially inventories). It resulted in significant increase of operational credits (Graph 3). The measure should have been only provisional; operational credit should have been repaid subsequently because enterprises would have had their own financial resources. At the same time, the overdraft facility was introduced in which credit on short-term assets and residual companies' finances were included. The overdraft facility was divided again in 1968 – the credits on perpetual revolving inventories became isolated – they were a long-term financial resource and credit on seasonal costs and inventories were affiliated (but it referred to several industries). The reason was that enterprises used their own resources for covering the short-term assets and efficiency of this instrument was considerably lower in relation to more rational utilization of short-term assets than it was expected.

The reconstruction of prices the beginning of 1967 evoked further rising in operational credit and the centre was forced to establish anti-inflationary and restrictive credit policy in May 1967. Graph 3 illustrates that the policy was not successful – credit rose constantly. The restrictions were imposed hand in hand with reentry regulation of wages and prices. The problem also consisted in the fact that the restrictions could not have been carried out without tightening of some direct (directive) instruments as for example central limits on credit volumes. Independence of the SBČS affiliates was hampered in this area. The profound fall in operational credit from the SBČS became obvious no sooner than in 1970 when the credit restrictions started to manifest themselves again because of pressure on the higher prices.

Restrictive policy influenced the investments more oppressively. The reform assumed decentralization of investments through the larger share of own enterprises' resources on investment activities and enhancement of the role of investment credit. Besides the cut in investments in state plan, new policy also brought about competition for investments, which were organized by the SBČS, and the central bank provided credit on them. Within the allocation of state finances for firms' investments the principle of partial coverage with own assets was asserted additionally. Simultaneously the effort to emphasize the role of interest in credit policy showed up, however interest was never too important according to prior application of direct instruments.



Source: Československý statistický úřad, 1967, p. 151, Československý statistický úřad, 1971, p. 197

Note: In 1969 operational credit on seasonal costs and on stocks was compounded. In the graph this consolidated item is represented by stocks.

Graph 3. Structure and value of operational credit provided by the SBČS
(mil. of CSK)

8. CURRENCY AREA AND FOREIGN TRADE

External relations, from the monetary point of view were connected with exchange regulation. The exchange rate and its relation to balance of payments were the reform priorities. The reason was an attempt to increase the impact of world prices on the domestic economy. The world prices should have been a measure and an instrument to set domestic relative prices right and they would also represent pressure for changes in the structure of the Czechoslovak economy. There were no notions on foreign trade and exchange relations, except the necessity to stimulate more the exporting sectors in the Outline of Theses from 1964. Nevertheless, this area had been highly focused on since 1965. The Act No. 117/1965 Coll. strengthened the competencies in treatment with foreign-exchange in favor of the State Bank and at the expense of the Ministry of Finance and the Ministry of Foreign Trade. The State Bank set the exchange rate in bank operations abroad.¹³ In addition, the establishment of Československá obchodní banka [Czechoslovak Merchant Bank] which provided the system of external payments, broke the exchange monopoly of the state.

Suggestions aiming to the abolishment of the rationing system in the area of the exchange rate and suggestions to the gradual establishment of internal and external convertibility of the Czechoslovak crown began to appear in 1967. The actual system isolated the economy from the world market. It was rather complicated and based on multiple exchange rates. Efforts of the reform had at least three goals - to reduce the rationing system gradually, to set the single exchange rate and to establish internal convertibility of currency. Yet certain regulatory arrangements stemming from a special law would have continued. The State Bank should have been responsible for the whole field of external monetary relations and its competency would have been limited only by exchange law (Felcman et al., 2000, p. 225). The Ministry of Finance opposed this intention and the letter of Minister of Finance Bohumil Sucharda to Gustáv Husák, head of the expert commission for preparation of federation, from 15th August 1968 showed it very clearly. In connection with the negotiation on Czechoslovak federation he wrote: „*I think therefore, that setting of relations between the government and the central bank (...) should be based on task division and coordination (...) and that the central bank should not receive any tasks belonging to the competence of executive state power, for example in currency adjustment or exchange rate arrangement or in foreign exchange reserves etc., under its exclusive competence.*“ (Felcman et al., 2000, p. 293).

The question of currency convertibility was tied to the development of the real economy. Its intended consequence was to spread the process of establishment currency convertibility within a longer period, preferably within five or seven years (Podlaha, 1968; Zahálka, 1968a). The problem of external

¹³ Setting of this exchange rate was made according to the act which determined golden parity of the Czechoslovak crown. It is necessary to point out that the Bretton-Woods monetary system based on connection of single currencies to gold through American dollar still existed.

convertibility had to be divided into relations to non-socialist, especially capitalist countries and to relations to socialist countries. This included a problem of international monetary systems compatibility. The currency convertibility in non-socialist countries was based on clear rules, at least on Article VIII of Articles of Agreement on IMF¹⁴, while socialist countries had a different and more complicated system. There had been an agreement on multilateral clearing, where the transferable ruble was a common unit of account since 1963. This agreement was valid for trade payments whereas there was no such agreement for non-trade payment, therefore full convertibility of the Czechoslovak crown depended on further negotiations with other countries within the Council of Mutual Economic Assistance (CMEA) whether they would have supported such a system of mutual convertibility or not. Statements of many responsible state officials and economists documented that optimism did not prevail on this question at all (Podlaha, 1968; Zahálka, 1968a). In connection with the currency convertibility a foreign loan was taken into account.

In context of reconstruction of prices foreign trade represented another canal for economic disequilibrium in ČSSR, through which the surplus purchasing power of both households and firms could have been used. In 1967 the releasing of a rationing system for devices was initiated, however it lasted only till 1970. Czechoslovak companies could have obtained so-called internal repayable or non-repayable device loans, but the companies had to guarantee the loans with their exports. At the same time, the control of imports was lowered moderately. This fact can be traced out in trade balance and balance of payments in several aspects. Similar to exports, in imports the capitalist countries also enforced itself more significantly in the course of the 1960s. The share of countries from CMEA in exports lowered to 57 % in 1969, whilst in the first half of the 1960s their average share was 73 %. The share of imports from CMEA decreased from 72% to 71 % as well in comparing the first and the second half of the 60s.

The export on turnover of foreign trade ratio was lowering. The balance of trade deteriorated successively, though the average growth of exports heightened from 6.9 % to 7.2 % in the second half of the 1960s. The trade deficit was exhibited in particular with capitalist countries in the long term; the imports from these states in volume significantly exceeded the exports from ČSSR there. The commodity structure of imports also changed - the share of machinery and equipment and share of consumption goods rose.¹⁵ This fact supported inflationary pressures in the Czechoslovak economy at the end of the 1960s, thus

¹⁴ Re-accession to the International Monetary Fund and the World Bank was considered at that time. Czechoslovakia was a member of these institutions from 1945 to 1954. In the case of new accession, Czechoslovakia would have been considered as a new member. The basic condition of membership was subscription amounting to 125 mld. USD (900 mil. CSK) that could be profitably repurchased afterwards.

¹⁵ The imports of consumption goods excluding food increased to 46.5 % year on year in 1968, next year it was 25.7 % and 15.1 % in 1970. The share of imports of consumption goods rose from 5.8 % in 1966 to 8.5 % in 1970.

the disproportion between demand of households and domestic supply of final consumption goods. The higher share of consumption goods in imports explains at the same time why the consumption expenditures could lag behind the abnormal incomes.¹⁶

Increased restrictions on foreign trade and return to the directive system at the beginning of the 1970s influenced the external relations. On account of cumulative difficulties in international trade the government decided that exchange policy, foreign currency control and elaboration of the exchange plan would be fully in power of the State Bank on the one hand and implementation of rationing system on foreign exchange on the other hand. The foreign exchanges were distributed only for imports that were sufficiently justified by companies and their availability and importance for increment of future investments or enlargement of export capacities must have been proven in advance.

9. DEVELOPMENT AFTER INVASION IN AUGUST 1968

Implementation and further preparations of the reform were not stopped after the invasion in August 1968. The Monetary System Act, Banking Industry Organization Act and Foreign Exchange Act were in progress since mid-1968 and they were considered to be applied since 1st July 1969. Some concepts of prospective banking industry arrangements that were included in the acts in question can be found for example in the publication of Czech national bank released in May 1969 (for example Vencovský, Zahálka, et al., 1969). Federal Central Bank had to guarantee integrated monetary policy and the representative of the state in monetary field, too. Currency emission, making of monetary policy principles which National Central Bank had to respect, choosing instruments of this policy and also external relations as exchange rate setting and representing the state at international financial and monetary negotiations belonged to its competences.

Federal Central Bank relation to the state was important too. The bank board, the top body of the bank had to be subordinated to the Federal Assembly. If the development had tended to plural democracy, the State Bank would have gained a great deal of independence. National central banks would have been responsible to the Board of the Federal Bank and to national parliaments too. The concepts of commercial banking organization were embodied in the Act on banking industry organization (Vencovský, et al., 1999; Vencovský, 2003). In the mean time, the organizational changes were carried out in the SBČS. The banking sector should have been prepared for a transition to a two-level model of banking. Regional branches of the SBČS were closed and new affiliates for monetary,

¹⁶ For more information about Czechoslovak foreign trade see for example Michal, 1968, Metcalf, 1993.

commercial, and investment function were established. In addition to, there was intensive work on founding national banks.

Situation in political area developed step by step in abandoning the reform. A meeting of the Central Committee of Communist Party of Czechoslovakia in April 1969 where Alexander Dubček was replaced by Gustáv Husák is considered a beginning of so-called normalization. It soon appeared in the banking sector, too. General Director of the State Bank Otakar Pohl was replaced by Svatopluk Potáč on 3rd October 1969. He began to drive the State Bank and whole banking sector back in the centrally planning system in the spirit of a decision of the Central Committee and the government in October 1969, which defined the State Bank as a central economic body, which has rigorous centralized structure and should enforce central plan's intents and aims through direct economic relations to industry units and companies. But the development of the Czechoslovak economy in the second half of the 1960 left lasting changes in the banking sector. The State Bank did not represent only a „gearing-level“ in the state plan mechanism anymore. It became a prominent and relatively independent institution within the institutional economic framework. It was most visible in the area of foreign exchange.

10. CONCLUSIONS

Initially, the banking sector did not play a dominant role in the reform: the real economy was the priority. Rehabilitation of money forced the centre to create a corresponding institutional and system framework. This implies that reform of the banking sector was considered in complexity and concepts developed and gradually refined. The example of the banking sector shows significant dynamics of the reform process which included a certain radicalism going beyond what was possible in the last period of the reform and also hesitation, which harmed the reform. The last proposals suggest further development of the reform very clearly. This unambiguously would have aimed at abandoning the Soviet type of the economy and at the transition to the type existing in some countries in Western Europe – the market system with a strong role of the state and with indicative planning, in that times, if Soviet Union and its allies had not invaded Czechoslovakia. It is possible to say that this reform was the first attempt of a transition from a centrally planned economy to a market economy. The reform of the banking sector corresponded to this trend because its main element was a two-stage banking system with a separate central bank. An appropriate set of monetary policy instruments had to be created simultaneously. These instruments were not developed yet in the initial phase of the reform so the centre had to rely on direct administrative instruments to manage monetary policy.

Theoretical discusses fully reflected Czechoslovak conditions and the development of the reform and increasing awareness of Western economic theories by Czechoslovak economists. The topics which are of intense interest can

corroborate the perception of mainstream economic theory. Besides the problems of market or prices, there is a research on inflation and its admission even in the socialist economy, for example. But main source of inspiration for Czechoslovak economists came from reformatory economic thought in Soviet Union which they further developed and enriched. It is worth to point out the fact, that interest of Czechoslovak economists was primarily determined by practical problems of the centrally planned economy which differed from a market economy. This corresponded to the extent which various currents and fields of economic science were developed in Czechoslovakia. For example econometrics and mathematical economy were not too developed at this time. So the reform of the 1960s opened the door to adoption of modern economic theory by Czechoslovak economists.

This point of view suggests a comparison with economic transition after 1989.¹⁷ Focusing on money and banking it is obvious that the situation was very similar. A separation of monetary functions from commercial functions was prepared even before November 1989 and in the spirit of development in the late 1960s, i.e. organizational and institutional division of the State Bank. A debate on organizational arrangement and functioning of the central bank went in a similar way.

The banking sector was one of those where changes made within Šik's economic reform lasted in subsequent decades and then became a base for independent monetary efforts and thus efforts to activate a role of money in the 1970s and the 1980s despite the fact that the system of centrally planned economy doomed them to permanent failures.

REFERENCES

- Brada, Josef C., 1991, "The Economic Transition of Czechoslovakia From Plan to Market", *The Journal of Economic Perspectives*, 5(4).
- Československý statistický úřad, 1967, Statistická ročenka ČSSR, Praha: Československý statistický úřad.
- Československý statistický úřad, 1971, Statistická ročenka ČSSR, Praha: Československý statistický úřad.
- Dědek, Oldřich et al., 1997, Ekonomické aspekty zániku Československa. Příklad kulturního rozchodu národů, Praha: Fortuna.
- Daněček, Jiří, 1964, "Možnosti využití Státní banky čs. a bankovního úvěru k zlepšení řízení", *Finance a úvěr*, 14(7).

¹⁷ Comparison of reforms in 1960s and 1990s is included in *Otakar Turek, Šikova reforma po čtyřiceti letech. Listy XXXVIII*, No. 4, pp. 18-24, Olomouc, 2008. For brief information about development in the first years of economic transition see *Josef C. Brada, The Economic Transition of Czechoslovakia From Plan to Market. The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 4 (Autumn, 1991), pp. 171-177.

Federální statistický úřad, 1985, Historická statistická ročenka ČSSR. Praha: Federální statistický úřad.

Felcman, Ondřej et al., 2000, Vláda a prezident: období pražského jara (prosinec 1967-srpna 1968). Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, Brno: Doplněk.

Holešovský, Václav, 1968, "Planning Reforms in Czechoslovakia", *Soviet Studies*, 19(4), pp. 544-556.

Itoh, Makoto, 1996, "Money and Credit in Socialist Economies: A Reconsideration", *Capital & Class*, 60.

Kosta, Jiří, 2005, "K historii a koncepci československé ekonomické reformy v letech 1965-1969", in František Stellner, Martin Kovář, eds., *K hospodářským dějinám 20. století. Acta Oeconomica Pragensia*, 13(3), Praha: Oeconomica VŠE.

Kýn, Oldřich, 1970, "The Rise and Fall of the Economic Reform in Czechoslovakia", *The American Economic Review*, 60(2), Papers and Proceedings of the Eight-second Annual Meeting of the American Economic Association.

Löbl, Eugen, 1965, "K postaveniu banky v národnom hospodárstve", *Finance a úvěr*, 15(10).

Metcalf, Lee Kendall, 1993, "The Impact of Foreign Trade on the Czechoslovak Economic Reforms of the 1960s", *Europe-Asia Studies*, 45(6).

Michal, Jan M., 1968, "Czechoslovakia's Foreign Trade", *Slavic Review*, 27(2).

Pohl, Otakar, 1968, "Banka se připravuje na nové podmínky", *Hospodářské noviny*, 12(16).

Podlahá, Karel, 1968, "Kurs koruny a její směnitelnost v kontextu ekonomické reformy", *Finance a úvěr*, 18(6).

Pravda, Alex, 1973, "Some Aspects of the Czechoslovak Economic Reform and the Working Class in 1968", *Soviet Studies*, 25(1).

Rok šedesátý osmý v usneseních a dokumentech ÚV KSČ. Praha: Svoboda, 1969.

Staller, George J., 1968, "The New Model of Planning and Management", *The American Economic Review*, 58(2). Papers and Proceedings of the Eightieth Annual Meeting of the American Economic Association.

Šik, Ota, 1965, "Czechoslovakia's New System of Economic Planning and Management", *Eastern European Economics*, 4(1).

Šik, Ota, 1990, Jarní probuzení. Iluze a skutečnost, Praha: Mladá Fronta.

Šulc, Zdislav (ed.), 1998a, Dokumenty k hospodářské politice v Československu z let 1963-1969, Praha: VŠE.

Šulc, Zdislav, 1998b, Stručné dějiny reforem v Československu (České republice) 1945-1995, Brno: Doplňek.

Šulc, Zdislav, 2004, Ekonomika a stát, Praha: Karolinum.

Turek, Otakar, 2008, "Šikova reforma po čtyřiceti letech", Listy XXXVIII, 4.

Urbanek, Lida, 1968, Some Difficulties in Implementing the Economic Reforms in Czechoslovakia, *Soviet Studies*, 19(4).

Vencovský, František, 2003, Vzestupy a pády československé koruny. Historie československých měnových poměrů. 1918-1992. Praha: Oeconomica VŠE.

Vencovský, František, et al., 1999, Dějiny bankovnictví v českých zemích. Praha: Bankovní institut.

Vencovský, František, Zahálka, Václav, et al., 1969, Peníze a banky v ČSR. Praha: Česká národní banka.

Zahálka, Václav, 1968a, Bude koruna směnitelná? *Hospodářské noviny*, 20.

Zahálka, Václav, 1968b, Kam kráčí naše peněžnictví. *Hospodářské noviny*, 12(16).

Zahálka, Václav, 1968c, O co jde při řízení a v organizaci naší bankovní soustavy? *Finance a úvěr*, 18(4).

Klára Fabianková, ing

Ekonomski fakultet Prag

E-mail: fabiankova.klara@seznam.cz

Petr Chalupecký, ing

Ekonomski fakultet Prag

E-mail: chalupec@vse.cz

Zdenka Jeřábková, ing

Ekonomski fakultet Prag

E-mail: zdenka.jerabkova@vse.cz

**ŠIKOVA REFORMA MONETARNE EKONOMIJE U
ČEHOSLOVAČKOJ****Sažetak**

U radu se analizira gospodarska reforma pripremljena u periodu od 1964 do 1965 koja je provedena u fazama tijekom 1968., s fokusom na bankovni sektor. gospodarska reforma je bila sveobuhvatna, a mišljenja o njoj su se postepeno gradila. Jasni cilj reforme bio je napuštanje centraliziranog gospodarstva sovjetskog tipa i prijelaz na tržišno gospodarstvo s dominantnom ulogom države i indikativnim planiranjem. Bankarstvo i finansijski sektor nisu bili važan dio Šikove reforme budući da je realna ekonomija bila važnija. Ipak, zbog ponovnog oživljavanja funkcije novca, centar upravljanja je morao stvoriti odgovarajuće institucionalne uvjete. U bankovnom sustavu primijenjeno je odvojeno centralno i komercijalno bankarstvo, ali instrumenti monetarne politike nisu provedeni. Ta situacija se može porediti s prijelaskom na tržišno gospodarstvo početkom 1990ih, ali 1960ih unutarnja i vanjska politička ograničenja bila su jača. Šikova reforma bankovnog sustava nije se mogla provesti u potpunosti zbog vanjske intervencije Sovjetskog saveza u kolovozu 1968. i zbog promjena u unutarnjoj politici. Unatoč tome, bankovni sektor je bio jedna od gospodarskih grana u kojoj su reforme izdržale do odredene mјere, i postale su osnovom za pokušaj stvaranja autonomne monetarne politike i aktivaciju novca 1970ih i 1980ih.

Ključne riječi: Čehoslovačka, gospodarska reforma, centralizirani gospodarstvo, bankovni sektor.

JEL classification: E42, E52

Ivan Kotliarov

Associate Professor

Chair Of International Finance and Financial Markets,
State University – Higher School of Economics, St. Petersburg Branch
E-mail: ivan.kotliarov@mail.ru

A RISK-INCOME METHOD OF ROYALTY RATE CALCULATION IN CASE OF FRANCHISING

UDK / UDC: 339.187.44

JEL klasifikacija / JEL classification: C51, L11, L24

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 10. siječnja 2011. / January 10, 2011

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Abstract

The present article contains a description of a new method of royalty calculation based on analysis of risk decrease generated by franchisor's intellectual assets transmitted to franchisees.

Key words: *royalty, royalty rate, franchising*

1. INTRODUCTION

Royalties represent regular payments for the right to use intellectual property (like trade marks, patents, know-how, books, music etc) for commercial purposes. There are different approaches to calculation of royalties, but the most common method is based on the following formula:

$$R = \frac{r}{100\%} V , \quad (1)$$

R – amount of a single payment of royalties;

r – royalty rate, %;

V – sales turnover (based on intellectual property).

It can be easily seen from the formula (1) the key component of this algorithm of calculation is royalty rate. Therefore it is necessary to have a clear procedure of calculation of the value of royalty rate in order to use this formula.

Such a procedure exists for trade mark and patent licensing where the following method applies:

$$r = \frac{kP_{\text{sup}}}{P_{\text{us}}} \cdot 100\% = \frac{k(P_{\text{lic}} - P_{\text{us}})}{P_{\text{us}}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

k – licensor's share in the licensee's extra-income;

P_{sup} – licensee's extra-income (earned thanks to intellectual assets provided by the licensor);

P_{us} – licensee's regular income (the income that this company would have earned if it had sold the same quantity of similar non-licensed goods);

P_{lic} – licensee's total income.

However, the formula (2) includes an indefinite component that has to be calculated so that this formula could be used. This component is obviously k . Unfortunately, there is no generally accepted algorithm of calculation of k , and in real business practice its value is defined according to traditions that exist in the industry. Its average value, according to experts, is around 25%.

The same model is usually applied to franchising. Different aspects of this method in case of franchising are discussed in the excellent monograph (Blaire, Lafontaine 2005) where detailed description of corresponding microeconomic models is given. Problems related to application of this model to business practice are described in (Stazhkova 2007).

However, this extrapolation of the formula (2) on franchising is not correct as the nature of relations between franchisor and franchisee is different from relations that exist between licensor and licensee. The goal of the present article is to analyze this difference and to propose a method of calculation of royalty rate that take this difference into account.

2. A MATHEMATICAL MODEL OF ROYALTY RATE IN CASE OF FRANCHISING

The main difference between licensing and franchising is as follows:

- in case of licensing the licensee simply includes licensed products into its product range, therefore, the main profit of licensee is indeed additional income generated by intellectual assets provided by the licensor;
- in case of franchising the franchisee sets up a new business which will act under the franchisor's brand and according to the franchisor's commercial technologies. It means that franchisee gets not only a possibility to earn extra-income – he/she gets a possibility to run his/her

own business. Interestingly enough, this aspect of franchising is seen as sources as its key feature, but, to the best of my knowledge, there had been no attempts at its mathematical formalization.

So the benefits that franchisor offers to franchisee include the following:

- The possibility to earn an extra-income in comparison to other companies that sell similar products or services (this possibility is common for both licensing and franchising);
- Lesser business risks thanks to well-known trade mark and effective commercial technologies that attract customers and give a guarantee against failure. This advantage of franchising is crucial for potential franchisees as it protects their investments and provides them and their families (as franchisees are in most cases small businesses) with a guaranteed source of income. This aspect is absent in case of licensing where licensee is the only responsible for all risks related to sales of licensed products on a new market and licensor's trade mark (and products) are usually not well known to licensee's target audience.

It means that franchisee should compensate franchisor for both benefits – the franchisor should receive not only a share in the extra-income produced by the intellectual property he/she rented to franchisee, but also a fee for the risk reduction.

In order to simplify the modeling process it is presumed that the only payment franchisee makes to franchisor is royalty. Initial fee is excluded from the model (however, the model can be easily modified to include initial fee, as demonstrated below).

As the model takes into account risks it would be logical to analyze not the total income of a franchisee P_{fr} , but his/her probabilistic income V_{fr} :

$$V_{fr} = W_{fr} P_{fr},$$

W_{fr} – *ex ante* probability to earn total income P_{fr} .

Total income represents an average amount of money a franchisee is expected to receive thanks to the sales of licensed products and services in the prescribed area until the franchising agreement expires.

By analogy probabilistic income of an independent entrepreneur V_{ind} can be introduced:

$$V_{ind} = W_{ind} P_{ind},$$

P_{ind} – average total income of an independent entrepreneur (generated by sales of the same quantity of similar products or services under his/her own trade mark in the same area during the average period of franchising agreement);

W_{ind} – probability to earn the income P_{ind} by an independent entrepreneur. The key factor this probability depends on is the survival rate of new companies in this area.

Obviously

$$W_{fr}P_{fr} = (W_{ind} + W_{sup})(P_{ind} + P_{sup}), \quad (3)$$

W_{sup} – additional probability to earn income thanks to intellectual assets provided by the franchisor. This additional probability reflects the fact that franchisee's business is less risky than independent businesses thanks to well-known brand and effective commercial technologies;

P_{sup} – additional income earned by franchisee thanks to franchisor's intellectual assets (in comparison to income that an independent entrepreneur can earn).

I receive, by expanding the formula (3), the following:

$$W_{fr}P_{fr} = W_{ind}P_{ind} + W_{sup}P_{ind} + W_{ind}P_{sup} + W_{sup}P_{sup}. \quad (4)$$

It means that the following formula should be used for royalty rate calculation:

$$r = \frac{AW_{ind}P_{ind} + BW_{sup}P_{ind} + CW_{ind}P_{sup} + DW_{sup}P_{sup}}{W_{ind}P_{ind} + W_{sup}P_{ind} + W_{ind}P_{sup} + W_{sup}P_{sup}} \cdot 100\% \quad (5)$$

A, B, C, D – franchisor's share in the respective component of franchisee's income (these shares are not equal).

Therefore, contrarily to licensee's income (that includes only two components), franchisee's income has four components. So in order to develop a correct method of royalty calculation for practical purposes one must find out how A, B, C, D can be calculated. Obviously,

$$0 \leq A \leq 1, 0 \leq B \leq 1, 0 \leq C \leq 1, 0 \leq D \leq 1.$$

A closer look at the formula (4) shows that its right part includes "heterogeneous" and "homogenous" components. Homogenous components are those for which lower indexes of both factors are the same (it means that the respective component of franchisee's income is produced by one participant of the franchising agreement – either by the franchisee himself or by the franchisor). Similarly, heterogeneous components are those for which lower indexes of both factors are different (and, therefore, these components are generated by common efforts of franchisee and franchisors).

It is necessary to design a procedure of income sharing for heterogeneous components only, while homogenous components should go to the corresponding participant of the franchising agreement). So $A = 0$ (as this component of franchisee's income would have been earned even if the franchisee had not received intellectual property from the franchisor), while $D = 1$ (as this component is completely generated by the intellectual assets provided by the franchisor).

It is important to highlight that in addition to the formula (2) there is an alternative method of royalty calculation, according to which franchisee should pay to franchisor a lump sum that does not depend on his/her sales. This lump sum R_{fix} may be calculated as

$$R_{fix} = W_{\text{sup}} P_{\text{sup}}^{\text{av}}, \quad (6)$$

$P_{\text{sup}}^{\text{av}}$ - average extra-income of a franchise of this franchising chain (obviously, $A = B = C = 0$, $D = 1$). This amount is the economically justified lower level of royalty. If the royalty amount is below this lump-sum (mathematically, if $D < 1$), then the franchisor not only does not perceive a part of franchisee's extra-income, he/she loses his/her income.

So the main task that has to be solved in order for the formula (5) to be useful for practical purposes is the procedure of calculation of B and C . Accordingly, the most simple and logical formula from both economical and mathematical points of view would be the following:

$$B = \frac{W_{\text{sup}}}{W_{\text{sup}} + W_{\text{ind}}}, \quad C = \frac{P_{\text{sup}}}{P_{\text{sup}} + P_{\text{ind}}}. \quad (7)$$

It means that franchisor's share in heterogeneous components of franchisee's income are proportional to his/her contribution to these components. The same is true for franchisee as his/her share in heterogeneous components is also equal to his/her contribution – respectively,

$$1 - B = \frac{W_{\text{ind}}}{W_{\text{sup}} + W_{\text{ind}}}, \quad 1 - C = \frac{P_{\text{ind}}}{P_{\text{sup}} + P_{\text{ind}}}.$$

This model of heterogeneous income sharing should be considered basic.

However, franchisor may wish to choose other methods for calculation of B and C in order to adapt his/her royalty policy to specific conditions of the market or to maximize his/her income. Of course, all these methods cannot be

discussed at length in one paper, so only the most evident cases will be described below.

It is important to remember that contrarily to licensing, where the total license cost (including royalties) is generally set up on a basis of negotiations between licensor and licensee, in case of franchising royalty rate is normally set up by franchisor and franchisee may not negotiate its modification. So it is up to franchisor to choose any method of income sharing.

It is supposed in all further schemes that $A = 0$ and $D = 1$.

1. $B = C = 1$. It means that franchisor, in order to maximize his/her income, takes back all heterogeneous components of franchisee's income. This model may be used if franchisor's brand is well known on the market and the market itself is traditional for this brand (the same region where the franchisor himself operates, for example, and where customers know and like franchisor's trade mark, products and services). Of course, this model is uncomfortable for franchisee, as he/she looses all possible additional income, however, it is still acceptable for him/her – as franchising nevertheless guarantees that franchisee will survive with probability W_{fr} (not W_{ind}), franchisee, while loosing income, still minimizes his/her risks.

From the mathematical point of view, this approach is justified when

$$W_{\text{sup}} >> W_{\text{ind}}, \quad P_{\text{sup}} >> P_{\text{ind}}.$$

In other cases it is simply a confiscation of franchisee's income.

Interestingly enough, this approach to distribution of heterogeneous components of franchisee's income shows the difference between franchising in licensing. Licensee is interested in maximization of income and will not agree if licensor decides to take back all additional income produced by his intellectual assets that licensee uses. Contrarily to this, franchisee will accept this removal of all additional income as he/she is mostly interested in risk reduction which franchising ensures;

2. The following formula is used to calculate B and C :

$$B = C = \max \left\{ \frac{W_{\text{sup}}}{W_{\text{sup}} + W_{\text{ind}}}; \quad \frac{P_{\text{sup}}}{P_{\text{sup}} + P_{\text{ind}}} \right\}. \quad (8)$$

This model corresponds to maximization of franchisor's income at the expense of franchisee.

Franchisor's additional income (compared to formula (7)) R_{add} is equal to

$$\begin{aligned}
R_{add} = & \left[\max \left\{ \frac{W_{sup}}{W_{sup} + W_{ind}}, \frac{P_{sup}}{P_{sup} + P_{ind}} \right\} - \frac{W_{sup}}{W_{sup} + W_{ind}} \right] W_{sup} P_{ind} + \\
& + \left[\max \left\{ \frac{W_{sup}}{W_{sup} + W_{ind}}, \frac{P_{sup}}{P_{sup} + P_{ind}} \right\} - \frac{P_{sup}}{P_{sup} + P_{ind}} \right] W_{ind} P_{sup}.
\end{aligned} \tag{9}$$

It is obvious that one of the components of the formula (9) is equal to 0.

Probably this method may be used as an intermediary stage between the basic method (formula (7)) and the first method described above ($B = C = 1$) – when franchisor, while wishing to maximize his/her income, still does not want to seize all heterogeneous components. So it may be recommended for stable markets where franchisor's trade mark and products are well known;

3. B and C are calculated as follows:

$$B = C = \min \left\{ \frac{W_{sup}}{W_{sup} + W_{ind}}, \frac{P_{sup}}{P_{sup} + P_{ind}} \right\}. \tag{10}$$

Contrarily to the model (8), this approach helps franchisee to increase his/her income at the expense of franchisor. It may be used to motivate franchisee on hard markets where much efforts are required from franchisee in order to start and develop his/her business under franchisor's trade mark (for example, on new markets, where franchisor's commercial technologies are still effective, but the chain's brand and products are not well known).

Income R_l that franchisor loses in this case (in comparison with the basic method (7)) can be calculated according to the following formula:

$$\begin{aligned}
R_l = & \left[\frac{W_{sup}}{W_{sup} + W_{ind}} - \min \left\{ \frac{W_{sup}}{W_{sup} + W_{ind}}, \frac{P_{sup}}{P_{sup} + P_{ind}} \right\} \right] W_{sup} P_{ind} + \\
& + \left[\frac{P_{sup}}{P_{sup} + P_{ind}} - \min \left\{ \frac{W_{sup}}{W_{sup} + W_{ind}}, \frac{P_{sup}}{P_{sup} + P_{ind}} \right\} \right] W_{ind} P_{sup};
\end{aligned}$$

4. B and C are calculated as follows: one of them is equal to 1, while other is calculated according to the formula (7). In this case franchisor completely takes one of the heterogeneous components of income, while the second heterogeneous component is distributed among franchisor and franchisee proportionally to their contributions. From mathematical and economical points of views it means that

$$B = 1, W_{\text{sup}} \gg W_{\text{ind}}, C = \frac{P_{\text{sup}}}{P_{\text{sup}} + P_{\text{ind}}},$$

or

$$C = 1, P_{\text{sup}} \gg P_{\text{ind}}, B = \frac{W_{\text{sup}}}{W_{\text{sup}} + W_{\text{ind}}},$$

5. One of the factors is equal to 1, while the second is equal to 0. In other words, one of the heterogeneous components goes to franchisors, the second – to franchisee. This approach is very simple and useful for practical purposes. However, it should be used very carefully, as its economical basis is ambiguous: if the situation

$$C = 1, P_{\text{sup}} \gg P_{\text{ind}},$$

$$B = 0, W_{\text{ind}} \gg W_{\text{sup}},$$

is normal and acceptable for franchisee, the situation

$$B = 1, W_{\text{sup}} \gg W_{\text{ind}},$$

$$C = 0, P_{\text{ind}} \gg P_{\text{sup}},$$

is completely unacceptable and clearly shows that franchisee should avoid joining this network as franchisor is not able to decrease franchisee's risks;

6. Both factors B and C are equal to 0. There can be two variants of this methods:

- First variant corresponds to the situation when

$$B = 0, W_{\text{ind}} \gg W_{\text{sup}},$$

$$C = 0, P_{\text{ind}} \gg P_{\text{sup}}.$$

Obviously, this variant has no economical meaning and such a franchise represents no interest for potential franchisees;

- Second variant is managerial and corresponds to the situation when franchisor decides to reduce his/her income in order to motivate potential franchisees. For practical purposes it is better transform this model into lump-sum royalties (see formula (6) above) instead of regular income-based royalties (see formula (1)).

One should not think that the proposed model is purely theoretical – on markets with long franchising traditions reasonably detailed statistical data are available that can be used to calculate the parameters necessary for the formula (4) – incomes W_{sup} and W_{ind} and *ex ante* probabilities P_{sup} and P_{ind} . Probably this information should be collected by franchisors themselves (as they have the full information about their franchisees' turnover and about competitors' activity) and presented to franchisees in order to show them the advantages of joining the franchising network. However, one should avoid average values of these parameters as it may lead to wrong decisions. Values of these parameters should be different for different areas where the franchising chain operates or plans to start operating.

Franchisor wishes to receive not only royalties but also an initial fee then the value of royalty rate can be found from the following equation:

$$\frac{r}{100\%} R_{tot} = IF + \frac{r_{IF}}{100\%} R_{tot},$$

r – royalty rate (calculated according to the formula (5));

R_{tot} – total income that franchisee will receive during the period of franchising agreement;

IF – initial fee (its value is set up by franchisor);

r_{IF} – royalty rate (in case when initial fee is also used).

3. CONCLUSION

The most important result of the present paper is that the principal difference between licensing and franchising – possibility to start one's own business and avoid risks – was taken into account for calculation of royalty rate. It clearly shows that royalty in case of franchising includes not only income sharing but also compensation for risk reduction.

REFERENCES

- Stazhkova M. M.: (2007). Dogovor franchayzinga: pravovye osnovy, uchet i nalogi. Moscow.
- Blair R. D., Lafontaine F.: (2005). The Economics of Franchising. New York.

Ivan Kotliarov

Izvanredni profesor

Katedra za međunarodne financije i finansijska tržišta

State University - Visoka škola za ekonomiju, St. Petersburg ogranač

E-mail: ivan.kotliarov@mail.ru

**METODA SMANJENJA RIZIKA U IZRAČUNU STOPE
NAKNADE ZA KORIŠTENJE INTELEKTUALNOG
VLASNIŠTVA U SLUČAJU FRANŠIZINGA****Sažetak**

U članku se opisuje nova metoda izračuna naknade za korištenje intelektualnog vlasništva, a temelji se na analizi smanjenja rizika koje nastaje uslijed prijenosa intelektualnog vlasništva s davatelja franšize na franšizu.

Ključne riječi: naknada za korištenje intelektualnog vlasništva, stopa naknade za korištenje intelektualnog vlasništva, franšizing.

JEL klasifikacija: C51, L11, L24

Marinela Dropulić Ružić, dipl. oec

Asistentica

Institut za poljoprivredu i turizam, Poreč

E-mail: marinela@iptpo.hr

Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima - slučaj Hrvatske

UDK / UDC: 65.012.4:640.4](497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: M21

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 10. veljače 2011. / February 10, 2011

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Sažetak

Korporativno upravljanje nedovoljno je istražen segment u području hotelskog poslovanja, specifičnog po radno intenzivnoj djelatnosti i radnom okruženju. U ovom su se radu eksplorativnim istraživanjem sekundarnih podataka odredile značajke prakse korporativnog upravljanja hotelskih poduzeća u hrvatskom poslovnom okruženju koje pripada zatvorenom modelu korporativnog upravljanja. Deskriptivna analiza godišnjih upitnika korporativnog upravljanja hotelskih poduzeća upućuje na nedovoljnu korporativnu transparentnost hotelskih poduzeća iz uzorka. Uz teorijsku podlogu o korporativnom upravljanju u hotelskom poslovanju, ovoj rad čini polazište za buduća empirijska istraživanja u ovom području.

Ključne riječi: korporativno upravljanje, hotelska poduzeća, korporativno izvještavanje.

1. UVOD

Zadnjih se desetljeća sve više autora bavi temom korporativnog upravljanja, objašnjavajući je i analizirajući iz različitih aspekata. Može se reći da istraživanja i promišljanja o korporativnom upravljanju započinju još prije dvjesto godina (točnije 1776. godine) s Adamom Smithom, prolazeći do danas svoje faze razvoja. U procesu razvijanja znanstvene misli o korporativnom upravljanju neki su segmenti detaljnije i dublje analizirani i istraženi, dok su neki tek dotaknuti. To se posebice odnosi na promišljanje o korporativnom upravljanju u kontekstu karakteristika pojedinih djelatnosti čija priroda posredno ili neposredno utječe na samu praksu i strukturu korporativnog upravljanja. Takvo je, primjerice, područje korporativnog upravljanja u turizmu kojem je posvećeno

nedovoljno pozornosti, kako u stranoj tako i u domaćoj literaturi. S obzirom da turistička poduzeća posluju u specifičnim uvjetima uslužne djelatnosti te da radno-intenzivno okruženje utječe na funkcioniranje menadžmenta, bitno je postaviti pitanje u kojoj mjeri karakteristike turističko-ugostiteljsko-hotelijerskog okruženja utječu na praksu korporativnog upravljanja.

Turizam je kompleksan gospodarski sustav koji čine međusobno povezani sektori, pa se na takav način najčešće istražuje i u znanstvenom smislu. Iako u domeni turizma posluju različite vrste turističkih poduzeća, u ovom radu hotelska poduzeća čine jedinice istraživanja prakse korporativnog upravljanja. Hotelski kapaciteti bilježe sve veću ekspanziju na turističkom tržištu na kojem godinama vodeću ulogu imaju Europa i SAD. Prema časopisu Hotels (2010.) u 2010. godini SAD preuzima vodstvo s brojem hotelskih korporacija i hotelskih lanaca, a slijede Velika Britanija, Francuska te Njemačka i Španjolska. I u Hrvatskoj se bilježi trend rasta po pitanju kvantitete i kvalitete hotelskih kapaciteta. Tome svjedoče podatci Instituta za turizam (2010.: 6.), prema kojima je u razdoblju od 2003. do 2008. godine broj soba i apartmana u hotelima porastao za 9% uz bitne promjene kvalitativne strukture kapaciteta. Drugim riječima, smještajne su jedinice u hotelima s četiri zvjezdice povećane četiri puta, u hotelima s pet zvjezdica dva puta, a u hotelima s tri zvjezdice povećale su se za 4%. S obzirom na sve veći rast i važnost hotelskog poslovanja za gospodarstvo pojedinih država, postavlja se pitanje zašto je i dalje prisutan manjak interesa i znanstvene literature (posebice domaće) u području korporativnog upravljanja. Prije petnaest godina je Field (1995., prema Guilding, 2003.) upozoravao da je za područje koje obavlja tako važnu ulogu objavljeno izuzetno malo istraživanja o utjecaju menadžerskih ugovaranja u hotelskom sektoru. Iako je prošlo cijelo jedno desetljeće, u znanstvenom se smislu situacija u području korporativnog upravljanja u hotelskom poslovanju nije značajnije promijenila, što potvrđuju i autori Oak i Iyengar (2009.: 126.), ističući kako „postoje brojne studije o korporativnom upravljanju, ali da se nijedna konkretno ne odnosi na hotelijerstvo“. Uzimajući u obzir navedeno, ovaj bi rad poslužio kao podloga za daljnja i detaljnija istraživanja korporativnog upravljanja u hotelskim poduzećima, posebice za turističke zemlje u tranziciji koje pripadaju zatvorenom modelu korporativnog upravljanja.

Svrha je rada korporativno upravljanje poduzeća promatrati na razini djelatnosti poduzeća i u okvirima specifičnosti sektora kojem pripada (konkretno hotelskog). Cilj rada je na temelju sekundarnih kvantitativnih podataka dati pregled stanja prakse korporativnog upravljanja u hrvatskim hotelskim poduzećima. Deskriptivnom analizom godišnjeg upitnika korporativnog upravljanja hrvatskih hotelskih poduzeća istražuje se stanje i razvijenost korporativnog upravljanja na temelju binarnih podataka o: transparentnosti poslovanja, jasno razgraničenim procedurama za rad nadzornog odbora, uprave i drugih organa, izbjegavanju sukoba interesa, učinkovitoj unutarnjoj kontroli te o učinkovitom sustavu odgovornosti.

2. ZNAČAJKE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Tema korporativnog upravljanja u teorijskom smislu započinje s kapitalnim djelom Adama Smitha „Bogatstvo naroda“, koji je već tada naglašavao kako se direktori (današnji menadžeri) ne mogu brinuti i upravljati poduzećem i novcem kao i sami vlasnici. Veliki doprinos u shvaćanju korporacije i privatnog vlasništva 1932. godine daju autori Adolf Berle i Gardiner Means radom „The Modern Corporation and Private Property“ s kojim započinje razvoj teorije o korporativnom upravljanju.

Prema analizama ISI Web of Knowlage (2010.), te po kriteriju citiranosti, značajan doprinos u razvoju znanstvene misli o korporativnom upravljanju dali su autori La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. i sur. 1998.; La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. 1999.; Yermack, D., 1996.; Gompers, O., Ishii, J., Matrick, A., 2003.; La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. i sur., 2000.; La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. i sur. 2002.

Gillan, Hartzell i Starks (2003.) proučavali su vezu industrija, mogućnosti ulaganja i strukture korporativnog upravljanja. Na uzorku od 2 300 poduzeća, promatrajući ih kroz četiri godine, zaključili su kako upravljačke strukture variraju s industrijama i karakteristikama poduzeća. To su dokazali i Black, Jang i Kim (2006.) na primjerima poduzeća iz Koreje na čiju praksu korporativnog upravljanja utječu zakonske odrednice kao i čimbenici industrije, veličina poduzeća i rizici poduzeća. Nelson (2005.) proučava vezu između uspješnosti poduzeća, obilježja odbora i promjena u praksi korporativnog upravljanja na uzorku 1 721 poduzeća u razdoblju od petnest godina. Zadnjih su godina autori Doige, Karolyi i Stulz (2007.), koje posebno treba istaknuti, istraživali utjecaj finansijske i ekonomske razvijenosti države na korporativno upravljanje. Njihovi rezultati upućuju na važnu povezanost navedenih varijabli. Chhaochharia i Laeven (2009.) istraživali su utjecaj razine upravljačke strukture na vrijednosti poduzeća na uzorku od 2 300 poduzeća u 23 države. Njihovi rezultati upućuju kako tržište „nagrađuje“ poduzeća koja su spremna usvojiti (nove) upravljačke odrednice mimo već zadanih zakonom i zajedničkim korporativnim modelom u državi.

U praktičnom smislu korporativno se upravljanje veže za prošlo stoljeće nastankom moderne korporacije¹. Nakon Drugog svjetskog rata mnoga poduzeća su nacionalizirana, što dovodi do promjena u vlasništvu. U razdoblju od 1950. do 1970. godine raste broj finansijskih institucija kao institucionalnih investitora. Od kraja 80-tih i početkom 90-tih godina prošlog stoljeća dolazi do neočekivanog propadanja zbog nepravilnosti u finansijskom izvještavanju. U SAD-u se krajem devetnaestog i početkom dvadesetog stoljeća javljaju brojna pripajanja. Povećava

¹ Moderna je korporacija oblik poduzeća u kojem vlasnici nisu odgovorni za obveze niti za bilo kakve druge obligacije koje poduzeće stvara ili može stvoriti (ograničena odgovornost), kao i za odvajanje vlasničke funkcije od funkcije administriranja resursima poduzeća. Jedna od najbitnijih pojava u ekonomskoj povijesti (Berle, Means, 1932, prema Tipurić, 2008.).

se i broj dioničkih društava na burzama, a prve korporacije nastaju upravo u SAD-u i Velikoj Britaniji.

Razvojem korporacija krajem 20. stoljeća sve se učestalije koristi pojам korporativnog upravljanja i može se reći da će se u budućnosti sve učestalije koristiti i istraživati načini unapređivanja prakse i smanjivanja mogućnosti manipulacije. Korporativno je upravljanje značajno jer daje usmjerenje korporacijama u cilju stjecanja profita i unapređenja poslovanja. Posebno je značajno za organizacije koje imaju odvojenu vlasničku i upravljačku strukturu, što je karakteristično za dionička društva u otvorenom sustavu korporativnog upravljanja. Pravilima korporativnog upravljanja osigurava se zaštita interesa dioničara kao i drugih stakeholdera (tu se misli na banke, fondove, zaposlenike). Svakoj bi korporaciji trebala biti u interesu što veća zaštita dioničara jer na taj način posredno ili neposredno stvara bolji imidž na tržištu, što je vrlo važan čimbenik u privlačenju novih investicija, kao i za postizanje konkurentske prednosti.

I korporacija i individualno privatno poduzeće utemeljeni su na privatnom vlasništvu, međutim razlike se javljaju u upravljanju poduzećima i ogledaju se u načinu odlučivanja, korištenju resursa, orientaciji na tržištu, strategijama razvoja i u mnogim drugim segmentima. U poduzećima u kojima su vlasnik i menadžer u ista osoba ne javlja se problem kontrole, za razliku od poduzeća u kojima moć ima menadžment (menadžeri, direktori) koji treba raditi na način da vlasniku osigura željene rezultate. Navedeni odnos vlasnika-menadžera osnova je tzv. agencijskog problema (eng. principal-agent problem) na temelju je kojeg razvijena i agencijska teorija². Začetnici su agencijske teorije autori Jensen i Meckling, a o agencijskom problemu u hotelskim poduzećima govori Guilding (2003.: 180.), ističući da vlasnici posjeduju fizičku imovinu (i to je principal), menadžeri upravljanju njome (to je agent), a ta je veza određena menadžerskim ugovorom. Fokus njegovog istraživanja bio je na procesu odlučivanja i ocjenjivanja investicija ovisno o vlasničko-menadžerskoj strukturi hotelskog poduzeća na području Zlatne obale u Australiji. Proveo je intervjuje s direktorima kontrolinga i generalnim menadžerima. Iako je istraživanje proveo na malom uzorku (14 hotela), zaključio je kako je u hotelima u kojima je odvojeno vlasništvo od menadžmenta proces investicijskog ulaganja puno formalniji te skloniji investicijskim prijedlozima koji privlače novac.

Korporativno upravljanje zapravo znači usavršavanje kvalitete upravljačkog sustava, a njegovi su važni elementi etika i odgovornost, kako vlasnika tako i investitora, regulatorskih tijela, ali i šire javnosti. Hruška (2005.) navodi kako je „osnovni ekonomski problem koji korporativno upravljanje želi riješiti alokacije prava na odlučivanje i kontrolu prema subjektima koji imaju poticaj i informacije da efikasno iskoriste korporacijske resurse u cilju stvaranje vrijednosti, a koji su u isto vrijeme odgovorni prema drugim stranama koje su

² Agencijska teorija opisuje, razjašnjava i formalizira odnos između principala (vlasnika) i agenta (menadžera). Cilj joj je pronaći optimalni ugovor između te dvije strane.

poduzele rizik angažmana u korporaciji“. Isti izvor navodi da u hrvatskom poslovnom okruženju dominiraju korporacije u kojima vlasništvo i menadžment nisu odvojeni i kako je temeljni problem hrvatskog korporativnog upravljanja mogućnost izvlaštenja malih dioničara.

Prema analizama Social Citation Indexa (SCI) i njegovog proširenog izdanja (SCI expanded), u razdoblju od zadnjih devetnaest godina pojam korporativnog upravljanja samo se u naslovima članaka spominje 3 358 puta. Prema istom izvoru, o korporativnom se upravljanju najviše promišljalo u području biznisa, financija, ekonomije i menadžmenta, zatim u okvirima etike, a u manjoj mjeri u području prava, međunarodnih odnosa, planiranja i razvoja, politike i sociologije. U zadnja je dva desetljeća o problematici korporativnog upravljanja najviše znanstvenih radova objavljeno u 2000., 2005. i 2007. godini, a kako nizanje definicija samo po sebi ne donosi nove spoznaje, u nastavku se teksta izdvaja OECD-ova (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005.) definicija prema kojoj korporativno upravljanje „predstavlja sustav kojim se korporacije vode i kontroliraju. Struktura korporativnog upravljanja određuje raspodjelu prava i odgovornosti između različitih sudionika u organizaciji - odbora, menadžera, dioničara i ostalih zainteresiranih strana - i propisuje pravila i procedure za donošenje odluka“. Shleifer i Vishny (1997.: 737.) korporativno upravljanje shvaćaju kao način na koji finansijski dobavljači korporacijama osiguravaju povrat njihovih investicija. Tipurić i sur., (2008.: 6.) korporativno upravljanje definiraju kao „sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači krucijalnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciju, ne ugrozivši njen dugoročni opstanak i prosperitet“. Ako se korporativno upravljanje shvati kao skup procesa, običaja, pravila, zakona, odluka, institucija i nadzornih mehanizama kojima se utječe na upravljanje, kontroliranje i administriranje korporacije, smatra se važnim postaviti pitanja po uzoru na Kaena (2003. prema Tipurić, 2008.: 6.): *tko nadzire korporaciju i zašto, kako se korporacijom upravlja i u čijem interesu?* Ova pitanja čine polazište sekundarnog istraživanja na primjeru hotelskih poduzeća u hrvatskom poslovnom okruženju.

Interni utjecaji kao značajke odbora direktora, menadžmenta, imovine, interesno-utjecajnih skupina (eng. stakeholdera) kao što su banke, poslovni partneri, lokalne vlasti, zaposlenici, klijenti, dioničari, sadržani su (trebali bi biti) u Kodeksu korporativnog upravljanja određenog poduzeća. Eksterni utjecaji se uglavnom promatraju iz perspektive nacionalne razine ili pripadnosti sustavu (modelu) korporativnog upravljanja, dok će se u ovom radu analizirati iz perspektive sektora i njegove djelatnosti, uzimajući u obzir tržišne, kulturne i društvene značajke. Kako pripadnost jednom od modela korporativnog upravljanja generalno utječe na praksu korporativnog upravljanja u poduzećima, može se zaključiti da će to biti slučaj i kod hotelskih poduzeća.

Postoje dva modela korporativnog upravljanja koji se i po geografskim karakteristikama u literaturi razlikuju kao: 1) otvoreni ili angloamerički sustav specifičan za Sjedinjene Američke Države (SAD), Veliku Britaniju i Australiju te

2) zatvoreni ili europsko-kontinentalni sustav prisutan u kontinentalnoj Evropi i Japanu. Temelji oba sustava počivaju na preraspodjeli socio-ekonomskih moći te na ravnoteži u procesu odlučivanja i u odnosu vlasnika i menadžmenta. Bez obzira što se neke zemlje mogu svrstati u istu skupinu po kriteriju prisutnosti otvorenog ili zatvorenog korporativnog upravljanja, ipak unutar samih sustava postoje određene razlike. Tome posebice svjedoče razlike japanskih i njemačkih primjera koje se prepoznaju u odnosu zaposlenika i poduzeća te zaposlenicima kao vlasnicima [o obilježjima njemačkog korporativnog upravljanja više u radu „Recent developments in German corporate governance“ autora Goergen, Manjon, Renneboog (2008.)]. Za japanski sustav karakteristični su i oblici uzajamnog vlasništva (tzv. cross-shareholding³) te keiretsu⁴. U nastavku (tablica 1.) daje se usporedba dvaju modela korporativnog upravljanja kako bi se lakše uočile razlike koje će se u radu analizirati na razini hotelskih poduzeća.

Tablica 1.

Usporedba otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja

	Otvoreni sustav	Zatvoreni sustav
Vlasništvo	disperzirano	koncentrirano
Koncentracija glasačke moći dioničara	slabija	veća
Kontrola i vlasništvo	razdvojeni	povezani
Moć	menadžment	vlasnici kontrolnih paketa dionica i stakeholderi (banke, povezana poduzeća i zaposlenici)
Uloga vlasnika u korporativnom upravljanju	za većinu mala zbog free-rider problema	poželjno velika zbog netransparentnosti
Instrumenti korporativnog upravljanja	pretežito eksterni	pretežito interni
Interesi drugih interesno-utjecajnih skupina	nisu zastupljeni u većoj mjeri	zastupljeni u većoj mjeri
Temeljni agencijski odnos	dioničari nasuprot menadžmentu	većinski dioničari nasuprot manjinskim dioničara
Ključni problem	ostvarivanje ciljeva menadžmenta (preinvestiranje) na štetu efikasnosti i profitabilnosti	ostvarivanje ciljeva većinskih vlasnika i drugih grupa na štetu interesa manjinskih dioničara
Identitet dioničara	institucijski investitori prevalentni, tek onda pojedinačni dioničari	najprije poduzeća, pa finansijske institucije te pojedinačni dioničari
Tržište kapitala	jako razvijeno s primarnom ulogom	osrednje razvijeno sa sekundarnom ulogom
Tržište za korporativnu kontrolu	postoji sa znatnim udjelom neprijateljskih preuzimanja	nema relevantnu ulogu, neprijateljska preuzimanja rijetka

Izvor: Tipurić, (2008.:111., prema Tipurić, 2006.).

³Međusobno suvlasništvo korporacija.

⁴Predstavljaju skupine poduzeća koja imaju dugoročnu suradnju i koje oke sebe okupljaju velike banke.

Povijesni, kulturni, politički i gospodarski utjecaji imaju važnu ulogu u kreiranju sustava korporativnog upravljanja. Može se zaključiti da ni jedan ni drugi sustav nisu idealni. U otvorenom se sustavu teži uskladiti interes menadžmenta poduzeća i interesu ulagača (i sadašnjih i budućih), dok je zatvoreni sustav karakterističan po velikom broju odnosa kojima se određuje utjecaj pojedinih interesnih skupina na postavljanje ciljeva i nadzor nad provedbom poslovne politike. Hrvatska pripada zatvorenom modelu korporativnog upravljanja za koji je karakteristična visoka koncentracija vlasništva i pretežno interni mehanizmi korporativnog upravljanja. U većini su poduzeća kontrola i vlasništvo u jednoj osobi što sa sobom nosi određene nedostatke o kojima se više govori u nastavku rada.

S obzirom da korporativno upravljanje podrazumijeva skup različitih odnosa menadžmenta, odbora, dioničara te interesno-utjecajnih skupina te da kreira uvjete za definiranje ciljeva i načine njihovog postizanja, u tom su procesu važni načini na koje se postiže kontrola. S tom svrhom postoje i djeluju mehanizmi korporativnog upravljanja. U literaturi je uobičajena podjela mehanizama korporativnog upravljanja na *interne i eksterne*. Mehanizmi korporativnog upravljanja uglavnom su se istraživali selektivno ili u međuodnosu jedni s drugima, stoga ne čude brojni radovi upravo iz tog područja.

Autori Shlifer i Vishny 1996. godine dali su sistematizirani prikaz literature o korporativnom upravljanju, s posebnim naglaskom na zakonsku protekciju investitora i vlasničku strukturu. Desetljeće kasnije Gillan (2006.) daje opsežan sistematizirani prikaz literature koja se bavi odborima direktora, menadžerskim inicijativama i naknadama, vlasničkom strukturom, pravilnicima i provizijama, zakonom i regulativom, tržištem s aspekta kapitala, kontrole, rada i robe. Obuhvativši autore koji su analizirali mehanizme korporativnog upravljanja s različitim aspektima, rad se može okarakterizirati kao putokaz u teorijsku perspektivu mehanizama korporativnog upravljanja.

Interni su mehanizmi korporativnog upravljanja: odbor, naknade menadžmentu, koncentracija vlasništva, odnos s interesno-utjecajnim skupinama, korporativno izvještavanje, dok eksterni mehanizmi podrazumijevaju: tržište za korporativnu kontrolu, zakonodavni i regulatorni okvir, zaštitu manjinskih dioničara i konkurentske uvjete (Tipurić, 2008.).

Judge (2010.: 159.) ističe autore koji izdvajaju najvažnije mehanizme korporativnog upravljanja u različitim zemljama: Saberwal i Smith (2008.) objašnjavaju kako je angloameričkom sustavu najvažniji mehanizam korporativnog upravljanja tržište dionica, a Chen, Chung Hsu i Wu (2010.) navode povezanost između poduzeća koja imaju potrebu za vanjskim financiranjem s kvalitetom mehanizama korporativnog upravljanja, pa tako Levy (2009.) u Zapadnoj Europi ističe vlasničku koncentraciju kroz piridalnu vlasničku strukturu, dok Stafsudd (2009.) u skandinavskim zemljama izdvaja oslanjanje na socijalne norme. Prema istom izvoru, Shen i Lin (2009.) u tranzicijskim zemljama poput Kine izdvajaju državne i neformalne mreže, a

Zattoni, Pedersen i Kumar (2009.) ističu formiranje strukture odgovornosti, posebno u velikim poduzećima. Safieddine (2009.) navodi kako se islamske nacije oslanjaju na šerijatske zakone sprječavanja i donošenja poslovnih odluka, a Wong, Chang i Cheng (2010.) naglašavaju kako je u Tajvanu primarni upravljački mehanizam obiteljsko vlasništvo.

U ovom se radu mehanizam *korporativnog izvještavanja* posebno analizira na primjerima iz prakse hrvatskih hotelskih poduzeća. Korporativno izvještavanje podrazumijeva objavljivanje informacija i finansijsku transparentnost. Te aktivnosti su važne za postojeće i buduće investitore. Razlikuje se obavezno od dobrovoljnog izvještavanja te su u ovom segmentu važni kanali za distribuciju i dostavljanje informacija te sadržaj samih informacija. U cilju objavljivanja informacija na najvišoj razini kvalitete nastala su Načela korporativnog upravljanja i Kodeksi korporativnog upravljanja. Smatra se da je najveći doprinos u promicanju dobre prakse korporativnog upravljanja dao OECD izdajući 1999. i 2004. godine Načela korporativnog upravljanja. Načela su kreirana na način da daju standarde, praksu i upute za implementaciju koji su neobvezujući te su ujedno i prilagodljivi specifičnim okolnostima pojedinih zemalja i regija kojima pripadaju. OECD-ova Načela za korporativno upravljanje⁵ daju preporuke o djelovanju na organiziranim tržištima kapitala te savjete investitorima, korporacijama i svim drugim sudionicima koji imaju ulogu u procesu razvoja dobrog korporativnog upravljanja. Misija je tog dokumenta korporativno upravljanje u javnim dioničkim društvima, ali može biti koristan i za druge vrste poduzeća.

3. ZNAČAJKE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U HOTELSKIM PODUZEĆIMA

Hotelsko je poduzeće složen organizacijski sustav koji posluje u promjenljivim internim i eksternim uvjetima turističkog tržišta. Cerović (2003.: 105.) hotelsko poduzeće definira kao „pravnu osobu koja obavlja ugostiteljsko-hotelsku djelatnost na tržištu radi stjecanja profita i realizacije postavljenih ciljeva“. Specifičnosti hotelskog poslovanja ogledaju se u «relativno kratkom vremenu trajanja proizvodnih i uslužnih procesa, diskontinuiranom tijeku radnih procesa, proizvodnji za nepotrebnu potrošnju (ne proizvodi se za skladište, nema rezervi), stalnoj pripravnosti radnika i sredstava za proizvodnju i obavljanje usluga koje počinju tek u trenutku dolaska gosta-potrošača, tj. njegovom narudžbom, raznovrsnosti proizvoda, raznovrsnosti usluga, neposrednom komuniciranju s gostima i potrebi stalnog prilagođavanja njihovom zahtjevima,

⁵ Organisation for Economic Co-Operation And Development (1999) OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publications. Dostupno na: http://www.ecgi.org/codes/document/principles_en.pdf.

specifičnim uvjetima rada (dugo stajanje, dugo hodanje, visoke temperature, određena živčana napetost i sl.), nemogućnosti precizna planiranja i raspodjele proizvodnje te obavljanje usluga u vremenu, krutosti opsega i strukture sredstava koja uvjetuju dominantno sudjelovanje fiksnih troškova u ukupnim troškovima hotela, nemogućnosti potpuno stalnoga uskladivanja broja radnika i razine zaposlenosti kapaciteta, elastičnosti radnog vremena, sezonskom radu, potrebi diferenciranja prodajnih cijena hotelskih usluga, tj. stalno prilagodavanje potrošnje». Avelini Holjevac, (1998.: 43.). U ranijim fazama razvoja hotelska su poduzeća bila manja i uglavnom vođena vlasnikom, pa se tada govorilo o centraliziranoj kontroli, dok je razvoj hotelskih poduzeća i širenje hotelskih koncerna doveo do decentralizacije kontrole i upravljanja. Na vrhu upravljačke piramide hotelskog poduzeća nalazi se uprava hotelskog poduzeća (sa svojim predsjednikom čija je uloga više konzultativnog karaktera), koja je odgovorna za napredovanje i planiranje. Razinu ispod uprave čine izvršni direktori sektora koji pojedinačno vode sektore, a ispod njih slijede direktori hotela ili ugostiteljskog objekta koji predstavljaju linearnu odgovornost i odgovorni su upravi. U suvremenom su hotelijerstvu vlasnička i upravljačka funkcija uglavnom odvojene zbog dominacije hotelskih menadžment kompanija koje u pravilu nisu vlasnici hotela kojim upravljaju.

Guillet i Mattila (2010.) navode da su se istraživači u hotelijerstvu u području korporativnog upravljanja u hotelskom sektoru fokusirali uglavnom na vezu između kompenzacije i uspješnosti poduzeća. Autori smatraju kako se korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima razlikuje od poduzeća u nekim drugim industrijama. Kao glavne razloge navode: 1) da odvojenost menadžmenta od vlasništva vodi do agencijskog problema jer se menadžment fokusira na dugoročniji uspjeh poslovanja s naglaskom na odnos s gostima, dok su vlasnici kratkoročno fokusirani na plaćanje i povrat. Vlasnici bi željeli zadržati moć kako bi osigurali fokusiranost menadžmenta na postizanje željenih povrata; 2) da je hotelska industrija specifična po visokoj razini kapitalne osjetljivosti i relativno niskoj razini operativnih zaliha. Visoka razina kapitalne osjetljivosti povezana je s visokim poslovnim rizikom i finansijskom nefleksibilnošću Zbog karakteristika proizvoda i usluge unutar hotelskog sektora operativne su zalihe za hotelska poduzeća na niskoj razini u usporedbi s proizvodnim poduzećima; 3) da su menadžeri u hotelskom sektoru pod specifičnim pritiskom zbog visoke razine kratko-dugoročnih odluka; 4) da je hotelski sektor vrlo osjetljiv na promjene u ekonomiji te se pouzdaje u diskretno trošenje svojih gostiju. U tom je okruženju potrebno brzo odlučivanje.

Dahlstrom i sur. (2009.) istraživali su nove dimenzije korporativnog upravljanja u norveškom hotelskom sektoru. Na uzorku od 650 hotela istražili su upravljačke forme u kontekstu ugovaranja (u nezavisnim hotelima, hotelskim lancima, franšizama i vertikalno integriranim hotelskim lancima). Došli su do zaključka da veličina hotela, sadržaji, veličina tržišta i udaljenost od središnjeg ureda utječu na upravljanje.

Autori Palmada i Speed (2010.) u studiji temeljenoj na intervjuima izvršnih menadžera hotelske industrije, kao objašnjenja specifičnosti hotelske industrije izdvajaju: vlasničku strukturu, segment nekretnina te težinu gradnje branda u različitim segmentima. Smatraju kako je hotelski sektor fragmentiran i nedovoljno globaliziran u usporedbi s drugim sektorima. Nazivaju ga „nedovoljno sofisticiranim“ i „uspavanim“. Obilježavaju ga vrlo visoki fiksni troškovi u kombinaciji s niskim maržama.

Contractor i Kundu (1998., prema Dahlstrom i sur., 2009.) ističu četiri dimenzije važne za kontrolu u hotelskoj industriji: 1) operativni menadžment i kvalitetu, 2) kapital i imovinu, 3) kompetencije i ekspertize, 4) sustav brenda i rezervaciju. Ove dimenzije variraju ovisno o organizacijskoj formi hotelskog poduzeća.

Prema HVS European Corporate Governance Ranking (2010.), Rezidor Hotel Grupa⁶ zauzela je prvo mjesto kad je riječ o korporativnom upravljanju. Ocjenjivala se veličina, sastav i nezavisnost odbora, struktura i učinkovitost odbora, odanost principu „plaćanje po uspješnosti“, izvršnim i drugim direktorima. Na drugom mjestu je InterContinental Hotel Group, a na trećem Whitbrad i Accor.

Odbor direktora u Rezidor Hotel Grupi u potpunosti je odgovoran za organizaciju i upravljanje poduzećem. Statut poduzeća nalaže da članovi budu izabrani od strane dioničara (eng. shareholders) i da odbor čini ne manje od tri te ne više od petnaest članova. Izvršni direktor i najmanje pola članova odbora trebaju biti građani država europskog ekonomskog područja. Korporativno je upravljanje Rezidor Hotel Grupe pod nadzorom švedskih zakona i regulativa. Kad je riječ o godišnjim sastancima, obavijest o sazivanju članovima se dostavlja ne ranije od šest niti kasnije od četiri tjedana. Članove koji ne mogu prisustvovati mogu zastupati opunomoćenici.

Hotelsko poduzeće kompleksno je pravno tijelo koje se u mnogočemu razlikuje i od ostalih poduzeća u hotelijerstvu. Ako se napravi usporedba s agencijama, restoranima i kasinima dolazi se do zaključka kako su hotelska poduzeća i radno i kapitalno osjetljivija. Upravo te razlike utječu na strukturu i mehanizme korporativnog upravljanja. Poseban doprinos u nedostatku znanstvene misli o mehanizmima korporativnog upravljanja u hotelijerstvu dali su autori Oak i Iyengar (2009.) koji ističu kako se hotelijerska poduzeća suočavaju s agencijskim problemom te navode kako su za njih karakteristične veće ovlasti predsjednika uprave te je odbor manje neovisan nego u drugim poduzećima. Izvršni direktori u hotelskim poduzećima puno više predsjedavaju nego li u nehotelijerskim poduzećima te bi u budućnosti trebalo težiti većoj neovisnosti članova odbora.

⁶ Riječ je o najbrže rastućoj hotelskoj kompaniji na svijetu. Portfelj Rezidor Grupe čini 370 hotela s više od 78 300 soba u 58 zemalja.

Odbori kao organizacijski instrumenti pomoću kojih se može kontrolirati menadžere, i u hotelskim su poduzećima određeni modelom korporativnog upravljanja. Kako američko i britansko tržište obilježava disperzirano tržište, zanemariva intervencija vlade te dinamičnost financijskog tržišta, prisutan je monistički model upravljanja koji karakterizira jedinstveni upravni odbor. S obzirom da je za Hrvatsku karakterističan dualni model upravljanja, prisutan je i u većini hotelskih poduzeća. Izuzetak tome je hotelsko poduzeće Arenaturist d.d. koje je u 2008. godini promijenilo model s dualnog na monistički jer „novi vlasnici preferiraju standardizaciju poslovanja budući da ovaj model upravljanja primjenjuju u svim svojim korporacijama“ (Maurović, Gonan Božac, Grgorinić, 2009.: 124.) Izvršni direktori nisu članovi upravnog odbora, a dotadašnji članovi nadzornog odbora postali su članovi novog upravnog odbora. Specifičnost je u položaju izvršnih direktora jer su vlasnici Arenaturista d.d. odlučili da izvršni direktori nisu članovi upravnog odbora, ali upravo ih taj odbor odabire i razrješuje. Drugim riječima, upravni se odbor sastoji od neizvršnih direktora koji imaju ovlasti nadzirati i imenovati izvršne direktore. „Glavni motiv prelaska na monistički model bio je stvaranje izravnog utjecaja većinskog dioničara na rad društva.“ (Maurović, Gonan Božac, Grgorinić, 2009.: 125.)

Na trendove koji su vezani za odbore u pedeset najvećih hotelskih poduzeća u svijetu ukazuje istraživanje autora Mumforda i Milekke (2010.), koji su za razdoblje od 2005. do 2009. godine došli do zaključaka: da su članovi odbora mlađi i manje obrazovani (cca 50-ak godina, najmlađi su u Europi, a najstariji u Aziji), da ih 33% ima Master diplomu, da se preferiraju članovi koji već imaju neko iskustvo (42% ih je takvih). U azijskim i europskim hotelskim poduzećima više se preferira uključivanje vanjskih članova odbora, a 46% članova radilo je u inozemstvu, posebice iz azijskih i europskih poduzeća. Prosječno zadržavanje članova od pet godina najkraće je u Aziji, u Europi je šest godina, a u Sjevernoj Americi osam godina.

Naknade su menadžmentu tematika kojom se duže vrijeme bave znanstvenici iz područja korporativnog upravljanja, organizacije i menadžmenta ljudskih potencijala. Za različite su industrije karakteristične različite kombinacije posrednih i neposrednih naknada. Općenito je dokazano da je sustav menadžerskih naknada povezan s organizacijskom uspješnošću. Namasivayam, Miao i Zhao (2007.) predmetnu vezu istražuju na 1 223 američka hotela i njihovi rezultati upućuju kako je menadžerima važno sudjelovati u neposrednim naknadama kako bi se osigurala viša razina organizacijske uspješnosti. Za hotelski je menadžment uobičajeno da se naknada temelji na bruto prihodu hotela te profitu prije fiksnih potraživanja, kao plaćanju najma, kamata i sl. Konkretnije to znači: do 5% bruto prihoda plus oko 10% profita prije fiksnih potraživanja (Field, 1995., prema Guilding, 2003.). Freedman i Kosova (2010.) istraživali su vezu nadzora i kompenzaciju sa strukturon hotela na tržištu.

Kad je riječ o koncentraciji vlasništva hotelskih poduzeća kao mehanizmu korporativnog upravljanja, u domaćoj literaturi može se izdvojiti rad Borić Poljanec (2004.) koji ne govori direktno o mehanizmima, već o privatizaciji

hotelskih poduzeća kao važnom procesu koji je obilježio hotelijerstvo Hrvatske. U radu se navode dobri i loši primjeri privatizacije hotelskih poduzeća. Autori Knežević Cvelbar i Mihalič (2007.) utvrdili su kako su hotelska poduzeća u Sloveniji u većem postotku u državnom vlasništvu nego li poduzeća u nekim drugim sektorima. Rezultati upućuju kako je finansijska uspješnost hotelskih poduzeća u Sloveniji ispod slovenskog ekonomskog prosjeka te je u vezi s trenutačnom vlasničkom strukturon koja ima i negativan utjecaj na hotelsku konkurentnost. Autorice navode kako je slovenskom hotelskom sektoru potreban brži prelazak u privatno vlasništvo jer trenutačni model korporativnog upravljanja baziran na državnoj vlasničkoj strukturi nije dugoročno održiv.

Zakonodavni i regulatorni okvir značajan je za hotelski sektor jer su uz postojeće direktive vezane za korporativno upravljanje hotelska poduzeća podložna i dodatnim zakonskim odrednicama koje se razlikuju od države do države. Tome svjedoči primjer Hrvatske u kojoj je 1.travnja 2008. godine stupio na snagu Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trgovackim društvima (NN br.107/2007) koji dioničkim društvima u Hrvatskoj dozvoljava izbor između dualnog ili monističkog ustroja korporativnog upravljanja. S obzirom da je do sada bio obvezan dualni ustroj, ove bi odredbe mogle utjecati na strukturu korporativnog upravljanja u Hrvatskoj u budućnosti.

4. ZNAČAJKE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U HRVATSKIM HOTELSKIM PODUZEĆIMA

Značajke korporativnog upravljanja u hrvatskim hotelskim poduzećima analiziraju se na temelju godišnjeg upitnika koji je sastavni dio hrvatskog kodeksa korporativnog upravljanja. U nastavku se teksta objašnjava njegova struktura i svrha te se daje analiza strukture, vlasništva i obilježja hrvatskih hotelskih poduzeća. Na kraju su prezentirani rezultati deskriptivne analize godišnjeg upitnika hotelskih poduzeća iz uzorka.

4.1. Hrvatski kodeks korporativnog upravljanja

U Republici Hrvatskoj se od njene samostalnosti zakonodavni i regulatorni okvir korporativnog upravljanja postupno razvijao. Među vodećim zakonskim pravilima vezanim za upravljanje, nadzor i kontrolu trgovackih društava potrebno je istaknuti Zakon o trgovackim društvima, Zakon o tržištu vrijednosnih papira te Zakon o preuzimanju dioničkih društava. Ključno i regulatorno tijelo u Hrvatskoj je Hrvatska agencija za nadzor finansijskih usluga (HANFA), koja je 2007. godine u suradnji sa Zagrebačkom burzom kreirala Kodeks korporativnog upravljanja.

U dokumentu je naznačeno da je „cilj ovog Kodeksa uspostaviti visoke standarde korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja dioničkih društava radi olakšanja pristupa kapitalu uz niže troškove, s obzirom na to da su jasno definirane procedure korporativnog upravljanja, koje se temelje na

prepoznatljivim međunarodnim standardima, jedan je od osnovnih kriterija za donošenje odluke o investiranju“. Kodeks korporativnog upravljanja, (2007.: 4.). Nadalje se ističe kako su temeljna načela Kodeksa: transparentnost poslovanja, jasno razrađene procedure za rad nadzornog odbora, uprave i drugih organa i struktura koje donose važne odluke, izbjegavanje sukoba interesa, efikasna unutarnja kontrola, efikasan sustav odgovornosti. Hrvatski Kodeks korporativnog upravljanja napravljen je u skladu s OECD-eovim načelima i prema primjerima i iskustvima već postojećih kodeksa drugih zemalja. Sastoji se od sedam poglavlja: 1) uvod-ciljevi i osnovna načela, 2) javno objavljivanje, 3) organi društva, 4) revizija i mehanizmi unutarnje kontrole, 5) odnosi s investitorima, 6) nositelji interesa, 7) objavljivanje podataka o pridržavanju odredaba kodeksa. Važno je istaknuti da se hrvatski Kodeks za korporativno upravljanje temelji na principu „postupi i objasni“, a objašnjenja se daju u godišnjem upitniku koji je sastavni dio Kodeksa i koji će u ovom radu poslužiti kao instrument istraživanja.

Tipurić (2010.) upućuje na podatak kako u samo 38% hrvatskih poduzeća postoji formalno uspostavljen sustav korporativnog upravljanja. Račić i Cvijanović (2006.) govore o stanju i perspektivama korporativnog upravljanja u RH na primjeru javnih dioničkih društava u periodu kada se nacionalni kodeks korporativnog upravljanja tek trebao donijeti. U znanstvenom su se smislu ovom temom još bavili autori Račić, Cvijanović i Aralica (2007.: 101.), koji su istraživali učinke sustava korporativnog upravljanja na inovativne aktivnosti u Hrvatskoj i koji smatraju da je „unatoč unaprijeđenjima regulative i tržišta kapitala tijekom posljednjeg desetljeća, u Hrvatskoj sustav korporativnog upravljanja još uvijek relativno nerazvijen i nedovoljno poticajan za inovacije“. Tušek (2007.) proučava revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, a Tušek, Filipović i Pokrovac (2008.) analiziraju ulogu revizijskog odbora u povećanju efikasnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja. Maurović, Gonan Božac i Grgorinić (2008.) govore o monističkom ustroju tijela dioničkog društva te prednostima i nedostacima njegove primjene u hrvatskoj poslovnoj praksi. Gonan Božac i Tipurić (2006.: 443.) djelomično dotiču korporativno upravljanje i hotelski sektor, a svrha istraživanja bila je razumijevanje stavova tima vrhovnih menadžera o okruženju trgovačkih društava iz djelatnosti Hoteli i restorani u Hrvatskoj, promatrano 1999. i 2005. godine. Važno je istaknuti kako su se i 1999. i 2005. godine predsjednici uprave složili da: 1) je potrebno modernizirati i rekonstruirati postojeće kapacitete, 2) su potrebne direktnе investicije, 3) treba biti kreiran «hrvatski turistički proizvod», 4) turistički proizvod treba nove forme i kontekste, 5) obalni turizam treba biti usmjerena na srednju i visoku razinu kvalitete. Nadalje, i 1999. i 2005. godine najbolje su ocjenjeni interni čimbenici: veličina poduzeća, objekti, menadžerske kompetencije, kvaliteta postavljenih ciljeva i kvaliteta strategije.

4.2. Značajke hrvatskih hotelskih poduzeća

Kao što je navedeno u prethodnim poglavljima, hotelsko poslovanje je specifično samo po sebi zbog radno-intenzivnog karaktera, a vanjsko poslovno okruženje dodatno otežava njegovo poslovanje. Namjera je u ovom radu odgovoriti na pitanje u kojoj mjeri ekonomsko-gospodarsko-politički utjecaji hrvatske poslovne prakse utječu konkretno na hotelska poduzeća. Pri raznim analizama i podjelama u segmentima hotelskog sektora u obzir se uzima hrvatski Zakon o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti. Kako su u interesu ovog istraživanja hotelska poduzeća, važno je istaknuti da grupa H/55.1 Hoteli obuhvaća: 1) usluge smještaja za kraći boravak u: hotelima, motelima, pansionima, turističkim apartmanima (ako pružaju usluge smještaja i prehrane) i turističkim naseljima te hotelima s pogodnostima za održavanje konferencija, 2) restorane koji rade u sastavu smještajnog objekta, 3) iznajmljivanje smještaja za duži boravak, 4) djelatnost «time-sharing».

U 2008. godini je u skupini 55.1 Hoteli i sličan smještaj, poslovalo 666 poduzeća koja su ostvarila prihod u iznosu od 8,1 milijarde kuna (Institut za turizam, 2008). U toj istoj godini bilježe se 74 poduzeća više u odnosu na 2007. godinu. Od ukupnog broja registriranih poduzeća (koja su predala godišnji finansijski izvještaj za 2008. godinu), 82% poduzeća ostvaruje poslovni prihod u visini do 10 milijuna kuna (Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, HUHinfo, 2010.).

Ako se u obzir uzmu samo hoteli kao „osnovne, klasične i reprezentativne ugostiteljske jedinice koje integriraju sve specifičnosti ugostiteljske djelatnosti i njezinih proizvodno-uslužnih procesa koji zadovoljavaju sve potrebe turista: smještaj, prehranu, piće, zabavu, druge djelatnosti“ (Avelini Holjevac, 2003.: 44.), Hrvatska po tom kriteriju raspolaže s ukupno 583 hotela.

Nadalje, po kriteriju pravnog oblika i vlasništva, prema podatcima Hrvatske gospodarske komore, 78 poslovnih subjekata (prema djelatnosti H 55.1) registrirano je kao dioničko poduzeće (d.d.), a 53 ih je registrirano kao poduzeće s ograničenom odgovornošću (d.o.o).

Prema studiji⁷ Instituta za turizam (2008.: 5.) vlasništvo hotelskih poduzeća u Hrvatskoj dijeli se na: poduzeća u privatnom vlasništvu od osnivanja, poduzeća u privatnom vlasništvu i pretežno privatnom vlasništvu koja su prošla proces pretvorbe: privatna poduzeća nakon pretvorbe te poduzeća s pretežno privatnim kapitalom, poduzeća u državnom i pretežno državnom vlasništvu: poduzeća s pretežno državnim kapitalom te javna, komunalna i slična poduzeća, poduzeća u kojima je proces pretvorbe u tijeku ili nije započeo te poduzeća u zadružnom vlasništvu. Ova podjela je vjerodostojna jer je napravljena na temelju podataka Godišnjeg finansijskog izvještaja⁸.

⁷ gdje se pod oznakom vlasništva navodi:

Čižmar (2008.) hrvatsko hotelsko tržište dijeli na dva osnovna segmenta: 1) velike hotelske objekte (s više od 150 soba, riječ je o hotelima čije je podrijetlo u prošlom društvenom sustavu, njima su upravljala društvena poduzeća), 2) male ugostiteljske objekte (s manje od 40 soba, u vlasništvu malih i srednjih poduzetnika koji obiteljski upravljaju ovim hotelima).

Prema statističkom izvješću Državnog zavoda za statistiku za 2009. godinu (DZS), Hrvatska raspolaže s ukupno 119, 478 postelja u registriranim i kategoriziranim objektima. Hotelska ponuda može se okarakterizirati kao ponuda srednje razine kvalitete čemu svjedoče podatci o najvećoj zastupljenosti hotela s tri zvjezdice (52%), zatim slijede hoteli s četiri zvjezdice (22, %), dok su na trećem mjestu hoteli s dvije zvjezdice (17%). Prema istom izvoru, u 2009. godini ne postoji hotel s jednom zvjezdicom, dok ih je 24 (ili 4%) s pet zvjezdica. U odnosu na 2008. godinu najviše se povećao broj hotela s četiri zvjezdice (sa 130 hotela na 149 hotela), pa hotela s pet zvjezdica (s 19 na 24 hotela). Hotelski su objekti uglavnom namijenjeni potrebama masovnog turizma, a nedovoljna razina kvalitete posljedica je zaobilazeњa standarda u gotovo svim procesima: pri projektiranju, gradnji i opremanju. Međunarodni hotelski brendovi⁹ u Hrvatskoj su prisutni¹⁰ u vrlo maloj mjeri (cca 17%) u usporedbi s europskim, američkim i azijskim hotelskim tržištem. Iako se ukupno udio izravnih stranih investicija u Hrvatsku u razdoblju od 2005. do 2007. godine udvostručio, to nije bio slučaj s hotelima.

Znatan dio hotelske ponude nalazi se u neprivatiziranim poduzećima. Prema podacima Ministarstva turizma, u 2008. godini 17 je hotelskih poduzeća¹¹ ostalo neprivatizirano (država većinski vlasnik), a to podrazumijeva 50 hotela (s 10 000 hotelskih postelja) i određeni broj kampova. U tijeku je proces konsolidacije vlasništva nad hotelskim portfeljem Hrvatske. Poljanec-Borić (2004:30;33) govori o pogreškama privatizacije hrvatskih hotelskih pouzeća koje počivaju na tri krive postavke u zakonu: a) preferencijalni uvjeti otkupa isto što i konverzija potraživanja u ulog, tj. prijenos dionica bez naknade, b) informacije jednakost dostupne malim dioničarima, c) državni fondovi i banke jednak

- državno vlasništvo (mogući oblici: javno, komunalno i slično; proces pretvorbe u tijeku; pretvorba nije započela)
- privatno vlasništvo (mogući oblici: od osnivanja, nakon pretvorbe)
- zadružno vlasništvo,
- mješovito vlasništvo (mogući oblici: pretežno s privatnim kapitalom, pretežino s državnim kapitalom).

⁹ Hotelski brend je naziv, simbol, boja, dizajn ili njihova kombinacija koja se koristi za identificiranje hotelskih proizvoda ili usluga u njihovo razlikovanje od konkurenčkih.

¹⁰ Od brendova prisutnih u Hrvatskoj ističu se: Sol Melia Hotels, Starwood Hotels, Falkenseiner Hotels, Vienna International Hotels and Resorts, Adriastar Hotels and Resorts, Iberostal Hotels, The Leading Hotels of the World, The Regent, Arcotel Allegra, Hilton, Rixos, Kempinski hotel Adriatic, World Hotels, Best Western Premier, Small Luxury Hotels of the world.

¹¹ To su: Hoteli Maestral d.d., Hoteli Plat d.d., HTP Korčula d.d., Htp Orebić d.d., ZRC Lipik d.d. HTP Imperial d.d., Jadran d.d., Liburnia Riviera Hoteli d.d., Aci d.d., Hotel Medena d.d., Modra Špilja d.d., Hoteli Živogošće d.d., Hoteli Podgora d.d., Hoteli Makarska d.d., Vranjica Belvedere d.d., Bizovačke toplice d.d., Club Adriatic d.o.o.

poslovno kompetentni vlasnici. Autorica ističe kako „privatizacija hotelijerstva nije mogla biti reformski proces koji je imao služiti konkurentskoj izgradnji“, te da je došlo do „nesavršenog vlasničkog rivaliteta na čitavoj jadranskoj obali“. Značajno je istaknuti da u hrvatskom hotelskom sektoru velike grupacije, kao Valamar, Maistra, Plava laguna, Bluesun hoteli i Jadranski luksuzni hoteli, raspolažu s 25-30 % ukupnih hotelskih kapaciteta (Čižmar, 2008.: 29.).

U Hrvatskoj je u 2008. godini od 57,1 milijun noćenja 27% ostvareno u hotelima, od čega je 52% ostvareno u hotelima s tri zvjezdice, 28,5% u hotelima s četiri zvjezdice, 14% u hotelima s dvije i jednom zvjezdicom te 6% u hotelima s 5 zvjezdica. Ukupnom prihodu domaćih privatnih hotelskih poduzeća najviše doprinose privatna poduzeća Istre (oko 30%) te zadarskog, šibenskog i splitsko-dalmatinskog područja (27%). Privatna hotelska poduzeća u inozemnom vlasništvu smještena u Istri također nose glavninu prihoda te skupine poduzeća (55%). Područje Kvarnera i gorja karakterizira pretežno državna vlasnička struktura i 43% ukupnog prihoda državnih hotelskih poduzeća ostvaruje se u toj regiji. U ukupnim prihodima hotelskih poduzeća koja se svrstavaju u ostale oblike vlasništva, 58% prihoda ostvaruju poduzeća u zadarskom, šibenskom i splitsko-dalmatinskom području (Institut za turizam, 2008.).

Za korporativno upravljanje u hrvatskim hotelskim poduzećima važno je istaknuti karakteristike menadžerskog tima prema rezultatima istraživanja Gonan Božac i Tipurić (2006). Iako su uzorak činila samo priobalna hotelska poduzeća, struktura najvišeg menadžmenta ne odstupa od realnih okvira. U 1999. godini broj članova menadžmenta kretao se od jedan do šesnaest, a u 2005. godini od jedan do četrnaest. Prema podatcima iz 1999. godine predsjednik uprave u prosjeku ima 24 godine radnog staža, od čega cca 18 godina radi u hotelima, restoranu ili sličnim djelatnostima. U vrhovnom menadžmentu u prosjeku je 10 godina. 2005 godine dobiveni su sljedeći podatci: predsjednik uprave u prosjeku ima 24 godine radnog staža, od čega cca 21 godinu radi u hotelima, restoranu ili sličnim djelatnostima. U vrhovnom menadžmentu u prosjeku je 11 godina. Prema odgovorima vrhovnog menadžmenta unutar tima poštuje se autoritet.

4.3. Korporativno upravljanje u hrvatskim hotelskim poduzećima

S obzirom da se malo govori o korporativnom upravljanju u složenom hotelskom poslovanju, te dosada nije provedeno istraživanje u hrvatskom hotelskom okruženju, navedeno je bilo poticaj za eksplorativno istraživanje čija su metodologija, rezultati i ograničenja objašnjeni u nastavku teksta.

Metodologija i rezultati istraživanja

Istraživanje je korporativnog upravljanja hotelskih poduzeća u hrvatskom poslovnom okruženju eksplorativnog karaktera i temelji se na sekundarnim izvorima. Cilj je ove vrste istraživanja dijagnosticiranje stanja, odnosno upoznavanje prirode problema kako bi se nastavak istraživanja usmjerio u dobrom pravcu. S tim u vezi korišten je pristup prikupljanja sekundarnih podataka i istraživanja dosadašnjih iskustava. Za sistematizirani prikaz dostupne

literature o korporativnom upravljanju u hrvatskom hotelskom okruženju korištene su elektronske baze podataka te znanstvene i stručne tradicionalne i digitalne publikacije važne za predmetno područje. U cilju analize korporativnog izvještavanja hrvatskih hotelskih poduzeća korišteni su dostupni godišnji upitnici kodeksa korporativnog upravljanja na stranicama Zagrebačke burze i internetskim stranicama pojedinih hotelskih poduzeća. Godišnji se upitnik sastoji od 71 pitanja s potpitanjima i poduzeća u njemu trebaju dati objašnjenje zbog čega je došlo do neprimjene ili odstupanja. Pitanja su dihotomna s mogućnošću objašnjavanja.

Populaciju (okvir uzorka) činila su sva hotelska poduzeća u Hrvatskoj čiji je pravni oblik dioničko poduzeće. Prema bazi Hrvatske gospodarske komore takva su 73 hotelska poduzeća u Hrvatskoj, a godišnji su upitnici bili dostupni za njih 35. Drugim riječima, uzorkom je obuhvaćeno 44% populacije hotelskih poduzeća što može biti indikativan pokazatelj te podloga za daljnja istraživanja na ovu temu. Karakteristike uzorka prikazane su u tablici 2.

Tablica 2.

Profil hotelskih poduzeća u uzorku

Veličina poduzeća	14% malih poduzeća (do 50 zaposlenih) 49% srednjih poduzeća (od 51 do 250 zaposlenih) 37% velikih poduzeća (preko 250 zaposlenih)
Vlasništvo poduzeća¹²	77% privatno vlasništvo 3% radničko vlasništvo 3% vlasništvo banke 6% vlasništvo Hrvatskog fonda za privatizaciju
Županija	9% Zagrebačka 23% Primorsko-goranska 17% Istarska 26% Splitsko-dalmatinska 11% Dubrovačko-neretvanska 9% Šibensko-kninska 6% Zadarska

Ovaj se uzorak smatra zadovoljavajućim s obzirom na prethodno naveden podatak da samo 38% hrvatskih poduzeća ima uspostavljen formalni oblik korporativnog upravljanja. Iako su dosadašnja istraživanja i doneseni zaključci u području korporativnog upravljanja u hotelskim poduzećima provedeni uglavnom metodom intervjua i metodom anketiranja, upitnik korporativnog upravljanja, koji je korišten u ovom radu, zbog svoje se sveobuhvatnosti i opisnog karaktera smatra pouzdanim instrumentom istraživanja.

¹² Vlasnička struktura u skladu je sa zaključcima Poljanec Borić iz 2004. godine kako je na «temelju veličine vlasničkih zahtjeva u odnosu na vrijednost procijenjene imovine u hoteljerstvu *de facto* alociralo vlasništvo u tri smjera: a) malim dioničarima b) bankama, c) državnim fondovima».

U strukturi hotelskih poduzeća iz uzorka (tablica 2.), prema županijama dominiraju primorska hotelska poduzeća, pa se može napraviti paralela s uzorkom autora Gonan Božac i Tipurić (2006.), koji su stavove vrhovnih menadžera o okruženju hotelskih poduzeća proveli na uzorku 30 primorskih hotelskih poduzeća u Hrvatskoj. U analizi su korišteni upitnici iz 2007., 2008. i 2009. godine jer neka hotelska poduzeća nisu ažurirala svoje upitnike. Zbog preglednosti podataka rezultati istraživanja prikazani su tabelarno (tablica 3.) u nastavku teksta.

Tablica 3.

Rezultati istraživanja korporativnog upravljanja u hrvatskim hotelskim poduzećima

Postotak hotelskih poduzeća iz uzorka	Značajke korporativnog upravljanja
91,4%	polugodišnja, godišnja i tromjesečna izvješća dostupna su dioničarima u sjedištu poduzeća
42,9%	polugodišnja, godišnja i tromjesečna izvješća objavljaju se putem internetskih stranica poduzeća
25,7%	polugodišnja, godišnja i tromjesečna izvješća objavljaju se na engleskom jeziku
48,6%	nije izradilo kalendar važnijih događanja
77%	ne nalaze se u odnosu uzajamnog dioničarstva s drugim poduzećem
63%	ne iznosi u godišnjem izvješću podatke o vrijednosnim papirima koje je izdalo društvo, a koji se nalaze u vlasništvu članova nadzornog odbora ili uprave poduzeća ¹³
42,9%	utvrđuje i javno objavljuje čimbenike rizika (kroz financijska i revizorska izvješća)
88,6%	uspostavilo je mehanizme kojima se osigurava da se osobama koje raspolažu ili dolaze u dodir s povlaštenim informacijama pojasni priroda i značaj tih informacija i ograničenja s tim u vezi.
77%	uspustavilo je mehanizme kojima se osigurava nadzor nad protokolom povlaštenih informacija i njihovom mogućom zlouporabom
91%	u kojem svaka dionica poduzeća daje pravo na jedan glas
14%	javno su i pravodobno bjavili relevantne podatke o sadržaju prava dionica koje ne daje pravo na jedan glas, a ostali ističu kako nemaju takvih dionica

¹³ Poduzeća nisu izdavala dionice, da u budućnosti planiraju iznijeti podatke o vrijednosnim papirima, da se objavljuje tek 10-ak najvećih dioničara, da u nekim poduzećima nema vrijednosnih papira koji su u vlasništvu navedenih te da se promjene vlasničkih pozicija događaju vrlo rijetko i na kraju da nije bilo zakonski propisano, a da su podatci dostupni u SDA. Imperial d.d. Rab objavljuje ih pri svakom stjecanju. Od 8,6% onih koji iznose, tek 8% njih ažuriraju te podatke u roku od 48 h.

77%	na internetskim stranicama poduzeća nisu objavljene kandidature svih kandidata za članstvo u nadzornom odboru koji se biraju u skupštini ili ih se imenuje ¹⁴
100%	sve dioničare tretiraju na isti način
69%	izdavalо je nove dionice, a u samo 8% njih omogućeno je sudjelovanje u povećanju temeljnog kapitala poduzeća, razmjerno njihovim udjelima u dotadašnjem temeljnem kapitalu poduzeća i to u obliku prenosivih vrijednosnih papira u kojima je sadržano takvo pravo prvenstava
14%	stjecalo je ili otpuštao vlastite trezorske dionice
97%	izdavanje punomoći za glasovanje na glavnoj skupštini krajnje je pojednostavljeno i bez strogih formalnih zahtjeva
48%	osiguralo je dioničarima koji iz bilo kojeg razloga nisu u mogućnosti glasovati na skupštini, bez posebnih troškova, opunomoćenike koji su dužni glasovati sukladno njihovim uputama
91%	uprava je prilikom sazivanja skupštine odredila datum prema kojem će se utvrditi stanje u registru dionica koje će biti mjerodavno za ostvarivanje prava glasa u skupštini poduzeća na način da je taj datum prije održavanja skupštine
43%	odлуka o isplati dividende ili predujma dividende ne sadrži datum na koji osoba koja je dioničar stječe pravo na isplatu dividende te datum i razdoblje kada se isplaćuje dividenda
46%	datum na koji osoba koja je dioničar stječe pravo na isplatu dividende ili predujma dividende nije najmanje 10 dana nakon donošenja odluke
43%	datum isplate dividende ne pada najmanje 12, a najviše 30 dana nakon donošenja odluke
51%	razdoblje isplate dividende nije trajalo više od 10 dana
57%	prilikom isplate dividende ili predujma nije bilo favoriziranja pojedinih dioničara
49%	odлуka o isplati dividende ili predujma nije objavljena i dostavljena burzi najkasnije 2 dana nakon donošenja
68%	dnevni red skupština je, kao i svi relevantni podatci i isprave uz objašnjenja koja se odnose na dnevni red, objavljen na internetskim stranicama poduzeća i stavljeno na raspolaganje dioničarima u prostorijama poduzeća od dana prve javne objave ¹⁵
63%	postavljeni su uvjeti za sudjelovanje na glavnoj skupštini i korištenje pravom glasa (bez obzira jesu li dopušteni sukladno zakonu ili statutu) kao, primjerice, prijavljivanje sudjelovanja unaprijed, ovjeravanje punomoći i sl.

¹⁴ Objašnjenje toga je da to nije u skladu s poslovnom praksom, te da se podaci objavljaju u Narodnim novinama i na internetskim stranicama Zagrebačke burze, u objavi saziva glavne skupštine pa čak da je preopterećenost linija problem pri pravovremenom ažuriranju stranica te da internetske stranice nekih poduzeća imaju marketinško-prodajnu svrhu, na kraju da nije zakonski propisano.

¹⁵ tek ih je tek 5% iste podatke objavilo na engleskom jeziku

83%	izvješće koje nadzorni odbor podnosi glavnoj skupštini pored sadržaja izvješća pripisanog zakonom sadrži i ocjenu ukupne uspješnosti poslovanja poduzeća, rada uprave, a sadrži i poseban osvrt na suradnju s upravom
11%	dioničarima je omogućeno sudjelovanje i osobito glasovanje na glavnoj skupštini poduzeća upotrebom sredstava moderne komunikacijske tehnologije ¹⁶
80%	uprava je javno objavila odluke glavne skupštine kao i podatke o eventualnim tužbama na pobijanje tih odluka
43%	nadzorni je odbor donio odluku o okvirnom planu svog rada koji uključuje popis redovitih sjednica i podataka koje redovito i pravodobno treba stavljati na raspolaganje članovima nadzornog odbora
65%	nadzorni je odbor donio unutarnja pravila rada
31%	nadzorni je odbor poduzeća sastavljen od nezavisnih članova ¹⁷
20%	postoji dugoročni plan sukcesije ¹⁸
20%	nagrada ili naknada koju primaju članovi nadzornog odbora u cijelosti je ili dijelom odredena prema doprinosu uspješnosti poduzeća ¹⁹
74%	naknada članovima odbora određena je odlukom glavne skupštine
40%	određena naknada članovima odbora utvrđena je statutom poduzeća
9%	naknada članovima odbora utvrđuje se na neki drugi način
23%	detaljni podaci o svim naknadama i drugim primanjima od strane poduzeća ili s poduzećem povezanih osoba svakog pojedinačnog člana nadzornog odbora poduzeća, uključujući strukturu te naknade, javno su objavljeni
66%	svaki član nadzornog odbora poduzeća izvješćuje o svim promjenama

¹⁶ Neka su poduzeća objasnila kako ne raspolažu takvom tehnologijom.

¹⁷ Plava laguna d.d. dala je sljedeće objašnjenje: „Glavna skupština bira članove rukovodeći se kriterijima potrebnog znanja, iskustva te radnim i moralnim osobinama koje jamče da će uredno i savjesno ispunjavati svoje dužnosti.“

¹⁸ Poduzeće u državnom vlasništvu ovu je stavku objasnilo: „U uvjetima suvremenog poslovanja teško je predvidjeti i vezati zaposlenike dugoročnim planovima sukcesije.“ U izvješću jednog poduzeća na ovo pitanje стоји objašnjenje: „Ne razumijem.“

¹⁹ Poduzeća su davala različita objašnjenja kao odgovor na ovo pitanje: »Članovi nadzornog odbora svojevoljno su se i jednoglasno odrekli naknade za rad u nadzornom odboru.«; »Odlukom skupštine nagrada se isplaćuje prema prosječnoj isplaćenoj plaći u prethodnom mjesecu.«; »Određena je odlukom Skupštine.«; »Utvrđena je u fiksnom iznosu po svakoj održanoj sjednici odbora kojoj je član nazočio.«; »Naknada je utvrđena odlukom skupštine u fiksnom iznosu.«; »Nije se razmišljalo o tome.«; »Utvrđena je Statutom poduzeća.«; »Nagrade, odnosno naknade, određene su Zaključkom Vlade RH.«; »Mogu biti nagrađeni za svoj rad.«; »Odlukom skupštine nagrada se isplaćuje prema prosječnoj isplaćenoj plaći iz prethodne godine.«; »Naknada je utvrđena fiksno vezano za prosječnu plaću u poduzeću.«; »Naknada se određuje skupštinskom odlukom, a članovi NO koji predstavljaju OPG većinskog dioničara ne primaju naknadu već je daruju u humanitarne svrhe.«; »Članovi nadzornog odbora ne primaju nikakvu naknadu.«; »Naknada je utvrđena odlukom Glavne skupštine u apsolutnom iznosu, svaki član NO dužan je djelovati u najboljem interesu i u korist poduzeća.«; »Zasad se takav model ne predviđa jer se društvo još uvijek nalazi u fazi velikog ulaganja.«; »Fiksne je naravi.«

	glede njegova vlasništva nad dionicama poduzeća, i to najkasnije sljedeći radni dan, poslije nastanka takve promjene.
6%	svi poslovi u kojima su sudjelovali članovi nadzornog odbora ili s njima povezane osobe i poduzeće ili s njime povezane osobe bili su zaključeni na tržišnoj osnovi
3%	svi poslovi u kojima su sudjelovali članovi nadzornog odbora ili s njima povezane osobe i poduzeće ili s njime povezane osobe jasno su navedeni u izvješćima
68%	ne postoje ugovori ili sporazumi između članova nadzornog odbora i poduzeća
6%	sporazumi između članova nadzornog odbora i poduzeća prethodno su odobreni od strane nadzornog odbora
74%	nadzorni odbor nije ustrojio komisiju za imenovanja
80%	nadzorni odbor nije ustrojio ni komisiju za nagrađivanje
43%	nadzorni odbor nije ustrojio ni komisiju za reviziju
100%	dokumentacija relevantna za rad nadzornog odbora na vrijeme je dostavljena svim članovima
94%	u zapisnicima sa sjednica nadzornog odbora zabilježene su sve donesene odluke o rezultatima glasanja uz navođenje kako je glasovao pojedini član
21%	nadzorni je odbor izradio ocjenu svog rada u proteklom razdoblju koja uključuje vrednovanje doprinosa i kompetentnosti svakog pojedinačnog člana, kao i zajedničkog rada odbora, procjenu rada komisija koju je ustanovio nadzorni odbor i procjenu postignutih
77%	postoje pravila za rad uprave
74%	pravila za rad uprave kojima su regulirana pitanja vezana za područje djelovanja i ciljeve
48%	pravila za rad uprave kojima su regulirana pitanja vezana za područje pravila postupanja
69%	pravila za rad uprave kojima su regulirana pitanja vezana za područje rješavanja sukoba interesa
60%,	pravila za rad uprave kojima su regulirana pitanja vezana za tajništvo uprave
74%	pravila za rad uprave kojima su regulirana pitanja vezana za održavanje sjednica, donošenje odluka, dnevni red, izradu i sadržaj zapisnika i dostavu dokumenata
3%	za suradnju s nadzornim odborom
3%	izjava o politici nagrađivanja uprave i nadzornog odbora je stalno objavljena internetskim stranicama poduzeća

14%	izjava o politici nagradivanja uprave i nadzornih odbora javno je objavljena kao dio godišnjeg izvješća ²⁰
68%	svi oblici nagrada članova uprave i nadzornog odbora uključujući opcije i druge pogodnosti uprave nisu javno objavljeni po detaljnim pojedinim statkama i osobama u godišnjem izvješću poduzeća
30%	svaki je član uprave izvjestio nadzorni odbor poduzeća o svim promjenama glede njegovog vlasništva nad dionicama poduzeća najkasnije sljedeći radni dan poslije nastanka takve promjene uz obvezu poduzeća da takvu promjenu javno objavi u najkraćem mogućem roku
68%	članovi uprave nemaju značajan udio u društima koja se mogu smatrati konkurentskima poduzeću.
28%	članovi uprave su članovi nadzornih odbora drugih društava
91%	ima vanjskog revizora
80%	vanjski revizor nije vlasnički ili interesno povezan s poduzećem
14 %	vanjski revizor pruža sam ili putem povezanih osoba druge usluge
86%	javno je objavilo iznose naknada plaćenih nezavisnim vanjskim revizorima za obavljenu reviziju i za druge pružene usluge
71%	ima unutarnje revizore i ustrojen sustav unutarnje kontrole
83%	investitori imaju mogućnost u pisanim obliku zatražiti i pravovremeno dobiti relevantne podatke od uprave poduzeća ili od osobe u poduzeću zadužene za odnose s investitorima
77%	nitko nije trpio negativne posljedice jer je nadležnim tijelima ili organima u poduzeću ili izvan njega ukazao na nedostatke u primjeni propisa ili etičkih normi unutar poduzeća
97%	slažu se svi članovi uprave i nadzornog odbora da su navodi izneseni u odgovorima na ovaj upitnik po njihovom najboljem saznanju u cijelosti istiniti

Navedeni se podatci odnose na informacije o javnom objavljivanju informacija i izvještaja, o odboru, o reviziji i unutarnjim mehanizmima kontrole te odnosu s investitorima u hrvatskim hotelskim poduzećima iz uzorka. Hrvatski kodeks za korporativno upravljanje postoji četiri godine, međutim navedeni rezultati upućuju na nedovoljno transparentno izvještavanje o korporativnom upravljanju hrvatskih hotelskih poduzeća jer su u samo 26% poduzeća izvješća dostupna na engleskom jeziku, podaci o naknadama i drugim primanjima od strane poduzeća samo su u 23% poduzeća javno objavljeni, dok 68% njih nije javno objavilo sve oblike nagrada za članove uprave i nadzornog odbora, uključujući opcije i druge pogodnosti uprave. U objašnjenjima zašto nešto nije napravljeno često se koriste opravdanja „nije propisano zakonom“ ili „nije obavezno“. Koliko hotelska poduzeća u Hrvatskoj drže do korporativnog izvještavanja najbolje govori podatak da u 21. stoljeću, u eri informatizacije, visoke tehnologije i važnosti informacija, 1% njih uopće nema vlastitu

²⁰ Detaljno objašnjenje dalo je jedino poduzeće Istraturist d.d..

internetsku stranicu. Hotelsko je poduzeće Turisthotel 2007. godine izjavilo kako su internetske stranice poduzeća u izradi, međutim i tri godine kasnije nisu izrađene. Zanimljivo je istaknuti objašnjenje poduzeća Vrboska d.d. da „zbog opterećenja linija nije moguće stalno ažuriranje stranica“ kao paradoks vremena i mogućnosti u kojima živimo.

Ograničenja istraživanja

U ovom su se radu tijekom izrade analize korporativnog upravljanja u hotelskim poduzećima javila određena ograničenja koja treba uzeti u obzir kako se rezultati istraživanja ne bi generalizirali. Navedeni rezultati mogu poslužiti kao smjernice za buduća istraživanja u ovom području. Prvo među ograničenjima je relativno mali uzorak na kojem se analizirala praksa korporativnog upravljanja i izvještavanja hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Ovaj je problem i ograničenje i indikator stanja korporativnog izvještavanja u hotelskom sektoru jer ukazuje na nedovoljnu transparentnost korporativnog upravljanja. Drugo je ograničenje korištenje upitnika iz tri različita vremenska perioda zbog nedostupnosti svih upitnika iz 2009. godine. I ovo se ograničenje može shvatiti kao pokazatelj ažurnosti hrvatskih hotelskih poduzeća kada jer riječ o korporativnom izvještavanju. Za buduća istraživanja, koja će biti empirijski utemeljena, predlaže se upotreba metode anketiranja, intervjuja ili delfi metoda.

5. ZAKLJUČAK

Eksplorativnim istraživanjem sekundarnih podataka u ovom su radu određene značajke prakse korporativnog upravljanja hotelskih poduzeća u hrvatskom poslovnom okruženju za koju je karakterističan zatvoreni model korporativnog upravljanja. Uz općenite odrednice korporativnog upravljanja dano je određenje hotelskog poduzeća, a specifičnosti korporativnog upravljanja u hotelskom sektoru promatrane su kroz karakteristike hotelskog poslovanja te kroz mehanizme korporativnog upravljanja svojstvene hotelskim poduzećima. Važnost pripadnosti modelu korporativnog upravljanja (otvorenom ili zatvorenom) očigledna je i za hotelska poduzeća koja u hrvatskim poslovnim okvirima *nadziru* nadzorni odbori u prosječnom sastavu od četiri člana, *kojima upravlja* odbor direktora u kojemu su najčešće dva člana i u interesu vlasnika koji je i najveći dioničar (privatno, nezavisno vlasništvo). Može se zaključiti kako se hotelska poduzeća po strukturi i veličini nadzornog odbora i članova uprave ne razlikuju od ostalih hrvatskih poduzeća koja u prosjeku imaju pet članova u nadzornom odboru te dva člana u upravi.

Posebno je važno naglasiti kako hrvatska hotelska poduzeća nemaju razvijenu praksu korporativnog izvještavanja, čemu svjedoče površne informacije na njihovim internetskim stranicama te mali broj dostupnih upitnika korporativnog upravljanja. S obzirom na četverogodišnje postojanje upitnika korporativnog upravljanja, može se reći da su ovi rezultati bili očekivani. To potvrđuje činjenica da tek 43% hotelskih poduzeća polugodišnja, godišnja i

tromjesečna izvješća objavljuje na internetskim stranicama, a u samo 26% slučajeva ona su dostupna na engleskom jeziku. Čak 63% hotelskih poduzeća iz uzorka ne iznosi u godišnjem izvješću podatke o vrijednosnim papirima koje je izdalo poduzeće, a koji se nalaze u vlasništvu članova nadzornog odbora ili uprave poduzeća. Među važnijim rezultatima treba istaknuti uspostavljene mehanizme kojima se osigurava da se osobama koje raspolažu ili dolaze u dodir s povlaštenim informacijama pojasni priroda i značaj tih informacija i ograničenja s tim u vezi (89%) te da je u 43% poduzeća nadzorni odbor donio odluku o okvirnom planu svog rada, a u 65% njih unutarnja pravila. Kad se govori o naknadama članovima nadzornog odbora, valja istaknuti kako je u 74% poduzeća naknada određena odlukom glavne skupštine, a u 40% njih utvrđena je u statutu poduzeća. O transparentnosti navedenih naknada najbolje ukazuje podatak da su ih tek 23% poduzeća javno objavila. U većini hrvatskih hotelskih poduzeća nadzorni odbor nije ustrojio komisiju za imenovanje (74%), komisiju za nagrađivanje (80%) ni komisiju za reviziju (43%). Nadalje, samo u 21% poduzeća nadzorni je odbor izradio ocjenu svog rada u proteklom razdoblju. O transparentnosti nagrađivanja uprave najbolje govori podatak da u 68% poduzeća svi oblici nagrada članovima uprave i nadzornog odbora, uključujući opcije i druge pogodnosti uprave, nisu javno objavljeni po detaljnim pojedinim stavkama i osobama u godišnjem izvješću poduzeća. Rezultati upućuju da 91% poduzeća ima vanjskog revizora, a 71% njih ima i unutarnje revizore i ustrojen sustav vanjske kontrole.

Za aktivnosti korporativnog upravljanja u hrvatskim hotelskim poduzećima, ustrojene na dualnom modelu, može se reći da su u funkciji zadovoljavanja forme više nego li kreiranja prave upravljačke i kontrolne atmosfere; nedovoljno su transparentne i nedovoljno proaktivne. Tome u prilog govori tek nekoliko hotelskih poduzeća u kojima postoje zasebne komisije koje dodatno prate rad menadžmenta. Većinski vlasnici hrvatskih hotelskih poduzeća vode najvažniju ulogu, a njihov poslovni mentalitet i ciljevi reflektiraju se i na korporativno upravljanje. Primjerice, hotelsko je poduzeće Arenaturista d.d. zbog navike i monističke korporativne prakse većinskog (američkog) vlasnika iz dualnog prešlo na monistički ustroj tijela. Koliko je ta odluka bila dobra pokazat će poslovni rezultati i odnosi unutar poduzeća u budućim vremenskim razdobljima.

Može se zaključiti da praksa korporativnog upravljanja u hotelskim poduzećima ovisi o nekoliko čimbenika: a) sustavu (modelu) korporativnog upravljanja kojem pripada po zakonsko-državnom ustrojstvu, b) veličini poduzeća: veća udruženja imaju veće troškove, pa su važniji mehanizmi korporativnog upravljanja, c) vlasničkoj strukturi: privatno/državno; većinski/manjinski dioničari, d) poslovnoj kulturi, navici i preferencijama većinskog vlasnika.

Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima tema je koja se tek otvara u znanstvenim okvirima jer dosadašnja istraživanja daju uglavnom deskriptivno opisnu analizu, bez „dubljih“ empirijskih dokaza koji bi objasnili njegove uzroke,

posljedice i specifičnosti. Doprinos je ovog rada, na tom istraživačkom putu u postavljenim temeljima na koje je potrebno nastaviti nadograđivati nove znanstvene spoznaje, promišljanja i rezultate.

LITERATURA

Assaf, A., Cvelbar Knežević, Lj., članak u objavi: Privatization, Market Competition, International Attractiveness, Management Tenure and Hotel Performance: Evidence from Slovenia, *International Journal of Hospitality Management*, 2010.

Avelini Holjevac, I., *Kontroling-upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.

Berle. A. A. Jr., Means, G. C., The Modern Corporation and Private Property. Larcourt, Brace and World Inc, New York, 1932.

Black, B. S., Jang, H., Kim, W., Predicting firms' corporate governance choices: Evidence from Korea, *Journal of corporate finance*, 2006.

Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.

Chatthoth, P. K., Olsen, M. D., Strategic alliances: A hospitality industry perspective, *International Journal of Hospitality Management*, 22, 2003.

Chhaochharia, V., Laeven, L., Corporate governance norms and practices, *Journal of Financial Intermediation*, 2009.

Čižmar, S., Ugostiteljska djelatnost smještaj i prateće usluge, 2010., dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/TUR//04_Ugostiteljska_djelatnost_smje%C5%A1taj_i_prate%C4%87e_usluge_2010.ppt#257,1,4.
UGOSTITELJSKA DJELATNOST – SMJEŠTAJ I PRATEĆE USLUGE, (20.08.2010).

Čižmar, S., Weber, S., Marketing effectiveness of the hospitality industry in Croatia, *Hospitality Management*, 19, 2000.

Dahlstrom, R., Haugland, S. A., Nygaard, A., Rokkan, A. I., Governance structure in the hotel industry, *Journal of Business Research*, 62, 2009.

Dalbor, M. C, Andrew, W. P., Agency problems and hotel appraisal accuracy, An exploratory study, *International Journal of Hospitality Management*, 19, 2000.

Doidge, C., Karolyi, D. A., Stulz, R., M., Why do countries matter so much for corporate governance, *Journal of Financial Economics*, 86, 2007.

Dorint Hotel and Resorts (2010.), dostupno na: www.dorint.com/, (25.08.2010.).

Državni zavod za statistiku (2010.), Turizam u 2009., statistička izvješća, Zagreb.

Državni Zavod za statistiku ,DZS, (2010.), Statističko izvješće za 2009. godinu, Zagreb.

Evans N., Campbell D., Stonehouse, G. (2003.), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann, Burlington.

Freedman, M., Kosova, R. (2010.), Agency and Compensation: Evidence from the Hotel Industry, dostupno na: http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=matthew_freedman, (02.08.2010.).

Gao, L., Kling, G., Corporate governance and tunneling: Empirical evidence from China, *Pacific-Basin Finance Journal*, 16, 2008.

Georgen, M., Manjon, M.C., Renneboog, L., Recent developments in German corporate governance, *International Review of Law and Economics*, 175.-193., 2008.

Gillan, S. L. , Recent Developments in Corporate Governance: An Overview, *Journal of Corporate Finance*, 12, 2006.

Gillan, S. L., Hartzell, J. C., Starks, L.T. (2002-03), Industries, Investment Opportunities and Corporate Governance Structure, dostupno: <http://www.be.udel.edu/ccg/> (21.08. 2010.)

Gonan Božac, M., Tipurić, D., Top management attitudes-based swot analysis in the Croatian hotel industry, *Ekonomski pregled*, 57(7-8), 2006.

Graf, N. S., Stock market reactions to entry mode choices of multinational hotel firms, *International Journal of Hospitality Management*, 2009.

Guilding, C., Hotel owner/operator structures:implications for capital budgeting process, *Management Accounting Research*, 14, 2003.

Guillet, B. D., Mattila, A.S. (2010.), A descriptive examination of corporate governance in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*.

H&MM (2010.), dostupno na: http://images.questex.com/hmm/2010/HMM_Surveys/hmm0310_026-30.pdf

Hanžeković, M., Jurković, P., Luković, F., Pribičević, Đ., Ravlić, S., *Poslovni rječnik*, Masmedia, Rijeka, 1999.

Horwath HTL , Poslovanje hotelijerstava u Hrvatskoj 2009, Zagreb, 2009.

Hospitality Net (2010.), HVS European Corporate Governance Ranking, dostupno na:

Hotels (2010.), World's Largest Hotel Companies, dostupno na: http://www.hotelsmag.com/article/print/361665World_s_Largest_Hotel_Companies_Corporate_300_Chart.php (05.07. 2010.).

Hruška, D. (2005.), Razina koncentracije vlasništva u hrvatskim korporacijama – što je najveći problem korporativnog upravljanja u Hrvatskoj, tekst uz izlaganje, dostupno na: <http://www.map.hr/dokumenti/9%20-20Domagoj%20Hruska.doc>, (10.07.2010).

Hrvatska gospodarska komora, (2010.), Registr poslovnih subjekata, dostupno na: <http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon>, (25.07.2010).

Hrvatske udruge hotelijera i restoratera, HUH info, (2010.), Udruživanje turističkog gospodarstva, br. 15/ veljača, Zagreb.

Institut za turizam, Studija: Hrvatsko hotelijerstvo, 2007., poslovanje hotelskih poduzeća, Zagreb, 2008.

Institut za turizam, Studija: Hrvatsko hotelijerstvo 2008., poslovanje hotelskih poduzeća, Zagreb, 2010.

InterContinental Hotel Group, IHG, (2010.), dostupno na: http://www.ihgplc.com/files/pdf/factsheets/ihg_at_a_glance.pdf, (25.08.2010.).

ISI Web of Knowledge (2010.), dostupno na: http://apps.isiknowledge.com/summary.do?qid=4&product=WOS&SID=P24%401BFCfbnc2Hhdig&search_mode=GeneralSearch (16.07.2010).

Iwaya, R., Goto, K. (2000.), Japan's Hotel Industry Poised for Change - Investors Look to Industry's Future, dostupno na: http://www.hotel-online.com/Trends/Andersen/2000_JapanHotelFuture.html (30.07.2010).

Judge, W., Corporate Governance Mechanisms Throughout the World, *Corporate Governance: An International Review*, 2010.

King, C. A., What is hospitality?, *International Journal of Hospitality Management*, 14(3/4), 1995.

Knežević Cvelbar, LJ., Mihalič, T., Ownership Structure as a Corporate Governance Mechanism in Slovenian Hotels, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 112, 2007.

La Porta, R., Shleifer, A., Lopez.de-Silanes, F., Scleifer, A., Vishny, R. W. (1996a.), *Law and finance*, NBER Working Paper.

La Porta, R., Shleifer, A., Lopez.de-Silanes, F., Scleifer, A., Vishny, R. W. (2002c.), Investor protection and Corporate Valuation, *Journal of Finance Economics*, 58.

La Porta, R., Shleifer, A., Lopez.de-Silanes, F., Scleifer, A., Corporate ownership around the world, *The Journal of Finance*, (54), 1999.

La Porta, R., Shleifer, A., Lopez-de-Silanes, F., Scleifer, A., Vishny, R.W. (2000b.), Agency Problems and Dividend Policies around the World, *The Journal of Finance*, 55(1).

La Porta, R., Shleifer, A., Lopez-de-Silanes, F., Scleifer, A., Vishny, R. W. (2002d.), Investor protection and Corporate governance, *Journal of Finance Economics*, 58.

Litteljohn, D., Towards an economic analysis of trans-/multinational hotel companies, *International Journal of Hospitality Management*, 4(4), 1985.

Maurović, LJ., Gonan Božac, M., Grgorinić, S., The one-tier system on corporate governance-Croatian practice, *Ekonomска istraživanja*, 22 (1), 2009., dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/38201>, (30.07.2010).

Ministarstvo turizma, Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2010. godine, Finalna verzija, Zagreb, 2010.

Miškić, M., Korporativno upravljanje sa posebnim osvrtom na poduzeća za osiguranje, Doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, 2008.

Mumford, C., Mielke, T. (2010). The Company CEO Turnover at the 50 Largest Hotel Companies in the World dostupno na: <http://www.hvs.com/staticcontent/library/nyu2010/Journal/Articles/CEOTurnover.pdf> (01.09.2010).

Mumford, C., Mielke, T. (2010.), Hotel CEO Turnover in 2009., HVS Executive research, London, dostupno na: <http://www.hvs.com/staticcontent/library/nyu2010/Journal/Articles/CEOTurnover.pdf> (15.07.2010.)

Namasivayam, K., Miao, L., Zhao, X., An investigation of the relationship between compensation practices and firm performance in the USA hotel industry, *Hospitality Management*, 26, 2007.

Narodne Novine, NN, Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima. br.107, 2007.

Nelson, J., Corporate governance practices, CEO, characteristics and firm performance, *Journal of Corporate Finance*, 2005.

Oak, S., Iyengar, R. J. (2009.), Investigating the differences in corporate governance between hospitality and non hospitality firm, u: Chen, J. S. (2009.), *Advances in Hospitality and Leisure* dostupno na: http://books.google.hr/books?id=qHu5o3OmqUUC&pg=PA127&lpg=PA127&dq=%E2%80%9E+Investigating+the+differences+in+corporate+governance+between+hospitality+and+non+hospitality+firm&source=bl&ots=DVZVBt0RZZ&sig=JCOw-PWr0yaqmHvwktihCmMr3kQ&hl=hr&ei=VMmQTJ70J-GSOL6OuIAN&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CC0Q6AEwAw#v=onepage&q&f=false. (05.07.2010).

Organization for Economic Co-operation and Development, OECD, (2005.), Glossary of statistical term: Corporate governance definition, dostupno na: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778> (30.07.2010).

Ozkan, N., Do corporate governance mechanisms influence CEO compensation? An empirical investigation of UK companies, *Journal of Multinational Financial Management*, 17, 2007.

Palmada, S., Speed, E. (2010.), Studija: Innovation and brand management in the hospitality and leisure industry, dostupno na: <http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/hosp+leis-cover.pdf> (22.08.2010).

Poljanec-Borić, S., Privatizacija hrvatske hotelske industrije: reforma i anomija, *Društvena istraživanja*, 1-2, 2004.

Račić, D., Cvijanović, V., Stanje i perspektive korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj: primjer javnih dioničkih društava, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2006.

Račić, D., Cvijanović, V., Aralica, Z., The Effects of the Corporate Governance System on Innovation Activities in Croatia, *Revija za sociologiju*, 1-2, 2008.

Rushmore, S., Baum, E.. Growth and Development of the Hotel-Motel Industry, *The Appraisal Journal*, 2002.

Schleifer A., Vishny, R.W., A survey of corporate Governance, *The Journal of Finance*, 2, 1997.

Tipurić, D., Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999.

Tipurić, D. (2010.). Korporativno upravljanje, ppt prezentacija, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/1-%20NOVO_Uvod%20u%20korporativno%20upravljanje-2009.pdf (30.07.2010)

Tipurić, D. i sur., Korporativno upravljanje, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2008.

Toyoko Inn, (2010.), dostupno na: <http://www.toyoko-inn.co.jp/eng/index.html>, (25.08.2010.).

Tušek, Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, *Ekonomski istraživanja*, 20(2), 2007.

Tušek, B., Filipović, D., Pokrovac, I., Uloga revizijskog odbora u povećanju efikasnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2008.

UNWTO (2010.), TourisTerm (2008) dostupno na: <http://www.unwto.org/WebTerm6/UI/index.xsl>, (25.08.2010.).

Walsh (2003.), Hotels and motels magazine dostupno na:
chromatographyonline.findanalytichem.com/.../articleDetail.jsp?...

Webster's New World, College Dictionary Fourth Edition , Wiley Publishing, Inc., Ohio, 2005.

Zagrebačka Burza (2007.), Kodeks korporativnog upravljanja, dostupno na: <http://zse.hr/default.aspx?id=144> (22.08.2010).

Marinela Dropulić Ružić, B. Sc.

Assistant

Institute of Agriculture and Tourism Poreč

E-mail: marinela@iptpo.hr

**CORPORATE GOVERNANCE IN HOTEL COMPANIES
- THE CASE OF CROATIA*****Abstract***

Corporate governance is an insufficiently researched segment in the hotel sector which is characterized by the intensive work activities and specific work environment. In this paper, an explorative study of secondary data helped to determine the characteristics of corporate governance practices of hotel companies in the Croatian business environment that belongs to the closed model of corporate governance. Descriptive analysis of the annual corporate governance questionnaires points to the lack of corporate transparency in the sampled hotel companies. With the theoretical foundation of corporate governance in the hotel sector, this work forms the basis for future empirical research in this area.

Key words: *corporate governance, hotel companies, corporate disclosure*

JEL classification: *M21*

Mr. sc. Dario Grgić

HT – Eronet, Tuzla, Bosna i Hercegovina
E-mail: dario.grgic@hteronet.ba

Dr. sc. Gordana Kordić

Docent
Katedra za financije, Ekonomski fakultet Zagreb
E-mail: gkordic@efzg.hr

ANALOGIJA KRIZE ZEMALJA S MARGINE EUROZONE S KRIZOM U BOSNI I HERCEGOVINI I HRVATSKOJ¹

UDK / UDC: 336.7(497.5+497.6)

JEL klasifikacija / JEL classification: G01

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 7. ožujka 2011. / March 7, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Sažetak

Financijska kriza koja je 2007. godine počela u Sjedinjenim Američkim Državama krizom tržišta sekundarnih hipotekarnih kredita, različitim se intenzitetom odrazila i na zemlje eurozone, što je uvjetovano nizom makroekonomskih, povijesnih i strukturnih faktora zemalja koje su u sastavu ove zajednice. U tom kontekstu, značajan dio ovog rada usmjeren je na analizu zemalja s marginje Evropske unije, koje je financijska kriza zatekla s relativno niskom razinom pripremljenosti. Time je i njihova mogućnost da se odupru ekonomskoj recesiji koja je uslijedila bila manja.

Komparativnom analizom ekonomske pozicije zemalja s marginje eurozone ukazuje se kako na strukturalne probleme manjih i siromašnijih (također i slabije konkurentnih) članica Evropske unije, tako i na potencijalne uzroke njihovih problema, što je prvi cilj ovog rada. Pri tome se težište usmjerava ka Grčkoj i Španjolskoj, uz istraživanje eventualnih sličnosti s gospodarstvima Bosne i Hercegovine i Hrvatske (kao potencijalnih budućih članica Unije), što je drugi cilj rada. Sličnosti među promatranim zemljama prikazane su kroz analizu konkurenčnosti te monetarnog sustava i politika javnog sektora. Odredena pozornost posvećena je i ograničenjima u vodenju suverene monetarne politike koja se javljaju kao posljedica sudjelovanja u monetarnoj uniji s jedne, odnosno ograničenja nacionalnih monetarnih sustava Bosne i Hercegovine i Hrvatske s druge strane, što situaciju čini još složenijom.

Konačno, rad završava analizom perspektiva Bosne i Hercegovine i Hrvatske u kontekstu događaja i rješenja u prikazanim zemljama eurozone te daje smjernice za budućnost.

Ključne riječi: financijska kriza, eurozona, Bosna i Hercegovina, Hrvatska.

¹ Autori se zahvaljuju anonimnim recenzentima čiji su komentari značajno doprinijeli kvaliteti ovoga rada.

1. UVOD

Financijska kriza koja još od 2007. godine uzrokuje probleme većini svjetskih gospodarstava, iako pokazuje tendenciju slabljenja, posebno u snažnijim svjetskim gospodarstvima koja imaju znatno više raspoloživih mehanizama i instrumenata za suzbijanje silaznog trenda konjunkturnog ciklusa, još je uvijek prisutna u značajnoj mjeri. Posebno se to odnosi na gospodarstva Sjedinjenih Američkih Država (SAD) i Velike Britanije. Naime, stopa nezaposlenosti u SAD-u, čak i nakon stotina milijardi dolara ubrizganih u gospodarstvo zemlje, još se uvijek kreće oko razine od 10%. Građevinski sektor u SAD-u, koji je uz automobilsku industriju bio jedna od najteže pogodjenih grana gospodarstva, još uvijek ne pokazuje znakove značajnijeg oporavka, a dionice najvećih industrijskih kompanija u toj zemlji u posljednje vrijeme dodatno padaju zbog smanjenog optimizma u skoriji ubrzani gospodarski uzlet. „Tri godine nakon početka krize broj prodanih nekretnina za stanovanje je najniži u posljednjih deset godina, dok se stopa nezaposlenosti u SAD ponovo primaknula razini od 10%.“². Ni u Velikoj Britaniji, čija je ekonomija u velikoj mjeri kompatibilna s američkom, stanje još uvijek nije zadovoljavajuće. Naime, iako su u posljednje vrijeme evidentni pozitivni trendovi i u britanskom gospodarstvu, kriza finansijskih izvedenica brzo se prenijela i u tamošnji finansijski sektor te je ostavila dugotrajnije posljedice i na realno gospodarstvo. Dokaz za to je 2,5 milijuna nezaposlenih u Velikoj Britaniji u studenom 2010. godine. Iako je ova razina nezaposlenosti još uvijek niža u usporedbi s gospodarskom križom koja je pogodila britansku ekonomiju 80-ih prošlog stoljeća, ipak je riječ o značajnijem povećanju u odnosu na predkrizno razdoblje.

Za razliku od SAD-a i Velike Britanije, zemlje kontinentalne Europe isprva nisu bile snažno pogodene slomom sustava sekundarnih hipotekarnih kredita (s obzirom da su u njihovim finansijskim sustavima finansijske izvedenice imale manji udio), međutim zbog globalnog usporavanja sektora realne ekonomije došlo je do pogoršanja i njihove ekonomske pozicije. Posebno su u ovom kontekstu zanimljive posljedice krize na Europsku monetarnu uniju, zbog kompleksnosti njenog uređenja i različitih stupnjeva razvoja između pojedinih članica. Tijekom prethodnog razdoblja, posebno unutar eurozone, povećavala se neravnoteža između bogatijih i siromašnijih članica koja je, u vremenu umjetno stvorenenog blagostanja na globalnom tržištu, zamagljivana vanjskim zaduživanjem manje konkurentnih zemalja. Posljedice takve politike pojavile su se krahom svjetskog finansijskog sustava, što je dovelo do zaostравanja uvjeta zaduživanja na finansijskom tržištu, nepovjerenja investitora i ostalih učinaka iznenadnog prestanka priljeva kapitala.

Probleme su ubrzo počele osjećati zemlje koje su se oslanjale na vanjsko zaduživanje ili su, poput Islanda, gospodarski razvoj zasnivale na potpunoj deregulaciji finansijskog sustava. Pozornost je u ovom radu usmjerena na zemlje smještene u južnom dijelu Europe, za koje se uvriježio naziv „zemlje na margini

² dostupno na www.statistics.gov.uk na dan 13.12.2010.

eurozone“, odnosno riječ je o zemljama „drugog reda“, Španjolskoj, Grčkoj i Portugalu. Navedene su zemlje zbog manje konkurentnosti u odnosu na veće i snažnije članice, orijentiranosti na netrgovinske sektore i vanjsko zaduživanje te, na koncu, nemogućnosti utjecaja na vlastitu monetarnu politiku i neurednu fiskalnu poziciju, bile osobito izložene utjecaju finansijske krize.

U ovom se radu analiza ograničava na Španjolsku i Grčku, a s obzirom na perspektivu članstva te snažnu gospodarsku povezanost s Europskom unijom, posebna je pozornost posvećena aktualnom položaju Bosne i Hercegovine i Hrvatske, kako bi se istražile pretpostavljene sličnosti između te dvije skupine zemalja. U okviru navedenog analizirane su i usporedene trenutne makroekonomske pozicije u odnosu na parametre konkurentnosti, te monetarnog sustava i javnog sektora. Rad je strukturiran u šest međusobno povezanih poglavlja koja čine zasebne cjeline. Nakon uvodnog poglavlja u kojem se prikazuje opći okvir problema te se preciziraju ciljevi istraživanja i pisanja rada, slijedi prikaz teorijskog okvira ekonomskih (valutnih) kriza. Utjecaj finansijske krize na odabrane članice Europske monetarne unije obrađen je u trećem poglavlju te se, kao što je ranije u tekstu navedeno, posebna pozornost posvećuje krizama u Grčkoj i Španjolskoj. Primjeri Bosne i Hercegovine i Hrvatske obrađeni su u četvrtom, odnosno petom poglavlju. Slijedi zaključak koji predstavlja sintezu rada te daje preporuke za budućnost. S obzirom da se analiziraju zemlje koje su međusobno prilično različite po nizu kriterija, za svaku se od njih prikazuju parametri za koje smatramo kako na najbolji način potkrjepljuju teze iznesene u radu.

2. TEORIJSKI OKVIR EKONOMSKIH (VALUTNIH) KRIZA

Bez obzira je li riječ o ekonomskim, finansijskim ili trgovinskim, krize koje izazivaju nestabilnost gospodarskog sustava uvijek su izazivale veliku pozornost i bile predmetom istraživanja. Međutim, tijekom 60-ih godina prošlog stoljeća smatralo se kako su ozbiljnije ekonomske krize stvar prošlosti te će se, zahvaljujući liberalizaciji tržišta kapitala i prilagođavanjima tečajne politike, tržišta uvijek vratiti u ravnotežu. Međutim, vrlo je skoro postalo jasno kako krize ne samo da nisu stvar prošlosti, nego se razdoblje između njih sve više skraćuje, a troškovi postaju sve veći.³ Nakon niza kriza, koje su uglavnom ostale vezane za sektor i/ili regiju, od 2007. godine svijet potresa kriza koja se po svom intenzitetu i posljedicama uspoređuje s Velikom depresijom koja je vladala 30-ih godina prošlog stoljeća.

³ Vidjeti više u Baletić, Z., *Kriza i antikrizna politika*, „Kriza i ekonomska politika: politika i ekonomija razvoja Hrvatske“ (ur. D. Radošević), naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 2010.

Ekonomski se teorija dugo vremena bavila proučavanjem ekonomskih kriza, posebnu pozornost pridajući finansijskim i valutnim krizama⁴. Proučavanje finansijskih kriza rezultiralo je s tri generacije modela kojima se nastoje objasniti uzroci kriza te, sukladno tome, naći odgovarajuća rješenja. Poseban problem predstavlja definiranje modela i sustava ranog otkrivanja kriza, kako bi se na taj način moglo preventivno djelovati u njihovu suzbijanju.

Rana istraživanja obilježena su Krugmanovim modelom (1979.)⁵ koji je krize objasnio nekonzistentnim monetarnim i fiskalnim politikama. U pozadini krize nalazi se kreditna ekspanzija koja je ujedno i ublažavala proračunske (a nerijetko i političke) nestabilnosti, ali i učinila zemlju osjetljivijom na špekulativne napade iz okruženja koji rezultiraju devalvacijama nacionalne valute i trošenjem deviznih rezervi kako bi se održala stabilnost sustava. Nakon što više nema rezervi kojima bi mogla braniti tečaj (i stabilnost nacionalne politike), dolazi do sloma ekonomskog sustava i *de facto* bankrota zemlje. Iako su ovim modelom objašnjene krize u Meksiku (1973.-1982.) i Argentini (1972.-1981.), kao njegov nedostatak navodi se pretjerano pojednostavljenje problema.

Krise koje su se javile tijekom 90-ih godina prošlog soljeća [prije svega kriza Europskog monetarnog sustava 1992. te *tequilla* (meksička) kriza] pripadaju tzv. drugoj generaciji modela koji proširuje postojeća objašnjenja te kao uzročnike kriza navodi niz faktora koji su primarno vezani uz očekivanja te analizu troškova i koristi zadržavanja postojećeg modela.

Azijtska kriza iz druge polovice 90-ih godina prošlog soljeća u razmatranjima finansijskih kriza donijela je treću generaciju modela koji krize objašnjava efektom zaraze te prijenosom krize kroz negativne šokove na nacionalne ekonomije te, posljedično, pogoršavanjem uvjeta kreditiranja.

Globalna ekonomski kriza koja traje od 2007. godine otvorila je niz pitanja i problema. U prvom redu postavlja se pitanje stabilnosti pojedinih valuta, uključujući i najznačajnije svjetske valute kao što su dolar i euro, te njihove uloge na svjetskoj sceni. Ponovno jačaju strahovi od valutnih ratova i politika konkurenčkih devalvacija, dok se u okviru globalne ekonomije preslagaju odnosi među velikim silama i uspostavljaju novi odnosi moći. U tom kontekstu postavlja se pitanje održivosti postojećih koncepata, uključujući i prednosti i nedostatke članstva u monetarnoj uniji. Ne smije se također zanemariti ni šire okruženje te politička nestabilnost, rast cijena nafte i hrane koji mogu dodatno produbiti postojeće nestabilnosti.

⁴ Za detaljan prikaz valutnih kriza pogledati: Reinhart, C., Rogoff, K.: *This Time Is Different*, Princeton University Press 2009.; kao i Krznar, I., *Valutna kriza: teorija i praksa s primjenom na Hrvatsku*, Istraživanja Hrvatske narodne banke, I – 13, 2004.

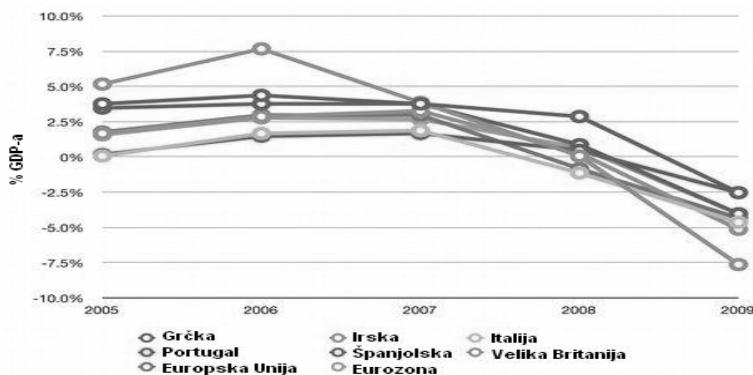
⁵ Krugman, P., *A Model of Balance-of-Payments Crisis*, Journal of Money, Credit and Banking, Vol 11, No. 3 (Aug 1979.), pp 311. – 325.

3. UTJECAJ FINANCIJSKE KRIZE NA ZEMLJE S MARGINE EUROPSKE MONETARNE UNIJE

U uvodu ovog rada naglašeno je kako je glavnina istraživanja orijentirana prema zemljama eurozone koje su i u godinama prije finansijske krize prema makroekonomskim pokazateljima ipak zaostajale prema gospodarski vodećim zemljama Europske unije. To se prije svega odnosi na Grčku i Španjolsku koje su se nakon 2008. godine počele suočavati s posljedicama dugogodišnjih strukturalnih problema, a koji su bili potiskivani u drugi plan zbog rasta globalnog tržišta i dostupnosti međunarodnih izvora financiranja. Važno je naglasiti i činjenicu kako je Španjolska prije 2008. godine (iako još uvijek znatno iza gospodarski najsnažnijih zemalja Europske unije), ostvarivala stalne i značajne stope rasta te je slovila za nositelja razvoja. Međutim, početak krize nagovijestio je ozbiljne gospodarske probleme čiji su uzroci prikazani u nastavku. Naravno, Španjolska i Grčka nisu jedine zemlje u Europi koje se teško nose s finansijskom krizom. Kao što je već spomenuto, primjerice, na Islandu je deregulacija finansijskog sektora, koja nije bila utemeljena na realnim postavkama, dovela ne samo do sloma bankarskog sustava, nego je ugrozila i stabilnost cjelokupnog gospodarstva.

Iako problemi u finansijskom sustavu Islanda nisu primarna tema ovog rada, neophodno je primijetiti da je slučaj Islanda navijestio poteškoće u zemljama koje se ovdje detaljnije analiziraju. Također, obrazac po kojem je kriza eskalirala na Islandu, sličan je promatranim zemljama. Suština leži u iskorištavanju blagodati deregulacijskih tendencija u svijetu, što je kasnije došlo na naplatu. Rezultat je bio očit. Problemi pojedinih sektora nacionalnih ekonomija ubrzo su postali težak teret za gospodarstva u cjelini.

Grafikon 1. pokazuje kako se nakon početka finansijske krize 2008. godine stope pada BDP-a nisu značajno razlikovale između pojedinih zemalja EU, međutim, kako se kriza razvijala, došlo je do nesklada u mogućnostima promatralih zemalja da se odupru posljedicama krize, a time i snažnijeg pada BDP-a. To se u prvom redu odnosi na visoki udio javnog sektora, nisku konkurentnost u usporedbi s najznačajnijim trgovinskim partnerima, ograničenja u vođenju vlastite monetarne politike i dr..



Izvor: Eurostat, 2010.

Grafikon 1. Promjene stope BDP-a pojedinim zemljama Europske unije od 2005. do 2009. godine

Težište je ove analize na primjeru Španjolske i Grčke, a s namjerom usporedbe s gospodarstvima Bosne i Hercegovine i Hrvatske.

3.1. Uzroci krize u Grčkoj

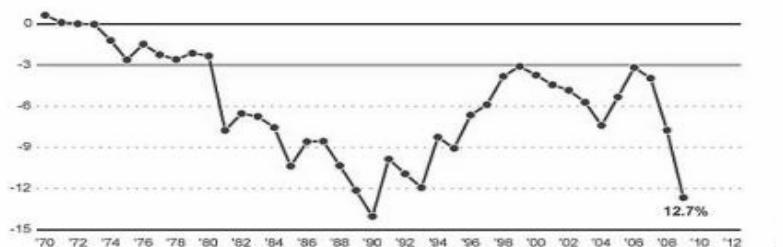
Obrazac koji je doveo do teške ekonomске pozicije Grčke može se objasniti kao posljedica pogoršavanja uvjeta zaduživanja na tržišta kapitala i nekontrolirano trošenje i zaduživanje u vrijeme obilja na svjetskom finansijskom tržištu. U razdoblju između 2001. i 2007. godine Grčka je kršila sporazum iz Maastrichta kojim je definirana maksimalna razina vanjskog duga u odnosu na BDP, kao i gornja granica proračunskog deficit-a unutar zemalja eurozone. Proračunski i deficit platne bilance smatraju se najvažnijim uzrocima porasta vanjskog duga Grčke. Naime, nakon što je Grčka postala sastavni dio gospodarstva eurozone, konstantno je imala nisku konkurentnost ekonomije u odnosu na trgovinske partnerne, uglavnom zbog niske produktivnosti i previšokih nadnica, naročito u javnom sektoru: „.. nadnice su u Grčkoj rasle po stopi od 5% otkad je država uvela euro. U istom razdoblju, izvoz u najvažnije trgovinske partnerne rastao je po stopi od 3,8% što je duplo manje od uvoza tih zemalja od drugih trgovinskih partnera.“⁶ Općenito, kriza u Grčkoj rezultat je otvaranja tržišta i deregulacije koja je u Grčkoj uslijedila nakon ulaska u EU. Učinak integracije zemlje u međunarodno tržište bio je i rastući jaz između privilegiranih elita, koje su profitirale od neoliberalne globalizacije, i ostatka populacije koja trpi uslijed nezaposlenosti, nesigurnosti radnog mjesta i siromaštva.

⁶ Usporediti s Oxford Economics: *Is Greece headed to default?*, January 29, 2010. Dostupno na [http://www.oxfordeconomics.com/free/pdfs/greece_default\(feb10\).pdf](http://www.oxfordeconomics.com/free/pdfs/greece_default(feb10).pdf), na dan 1. lipnja 2011. godine.

Istovremeno, deficit tekućeg računa grčke platne bilance od 53 milijarde \$ ili 15% BDP-a, bio je najviši u eurozoni.⁷ Osim toga, Grčka je u posljednjem desetljeću poduzela niz kapitalnih projekata u infrastrukturi, obrazovanju i drugim sektorima koji su dodatno povećali javnu potrošnju⁸.

Uglavnom zbog činjenice kako je kao članica eurozone uživala povlašteni kreditni rejting među investitorima na razini AAA, Grčka je godinama imala pristup međunarodnim financijskim sredstvima. To je omogućilo relativno jeftino i neometano zaduživanje. Međutim, nakon sloma finansijskog tržišta 2008. godine, koji se prenio i na realni sektor, pogoršali su se i uvjeti za odvijanje ekonomskih aktivnosti u Grčkoj. Negativne tendencije praćene su padom poreznih prihoda i porastom porezne evazije, uz kontinuirano visoku razinu potrošnje proračunskih sredstava na skupu i glomaznu administraciju i javni sektor te mirovinski i zdravstveni sustav.

Ovisnost o finansijskim sredstvima s međunarodnog tržišta kapitala učinila je Grčku osjetljivom na promjene u povjerenju investitora. Upravo je to povjerenje značajno uzdrmano u listopadu 2009. godine kada je novoizabrana grčka vlada revidirala procijenjeni deficit proračuna sa 6,7% BDP-a na 12,7%, kao što je prikazano na grafikonu 2. (žuta linija na grafikonu označava kriterij iz Maastrichta).



Izvor: *OECD Economic Outlook, 2010.*

Grafikon 2. Proračunski deficit Grčke od 1970. do 2010. godine

Investitori su postali nepovjerljivi prema mogućnostima Grčke da otplati dospjele obveze po osnovi vanjskog duga koji je samo za tu godinu iznosio 72 milijarde \$.⁹

Unutar Evropske unije javili su se i prijedlozi da Grčka, uz finansijsku pomoć ostalih članica eurozone i restriktivne fiskalne mjere, napusti eurozonu

⁷ Fotopoulos,T., *A systemic crisis in Greece*, The International Journal of Inclusive Democracy, Vol.5., No.2, 2009.

⁸ Također treba spomenuti i značajna sredstva uložena u izgradnju objekata za Olimpijske igre 2004. godine koji se troškovno pokazali vrlo neisplativima.

⁹ Usporediti s Nelson, R. M., Belkin, P.,Mix, D. E., *Greece's Debt Crisis: Overview, Policy, Responses, and Implications*, Congressional research service, Washington D.C., 2010.

kako bi mogla financirati proračunski deficit i povećati svoju izvoznu konkurentnost kroz povratak vlastitoj valuti te njezinu eventualnu devalvaciju radi uravnoteženja gospodarstva mjerama monetarne politike.¹⁰ Međutim, zaboravljuju se negativni aspekti takve odluke. Devalvacijom bi se mogla dodatno potkopati makroekonomска stabilnost zemlje, povećati razina inflacije kao izravna posljedica klizanja domaćeg tečaja, a moglo bi se povećati i kamatne stope i ugroziti ekonomska aktivnost te smanjiti ionako vrlo loša kreditna pozicija zemlje. Naime, s obzirom je Grčka dulje vrijeme ostvarivala trgovinski deficit sa zemljama Europske unije, ponovno uvođenje nacionalne valute i njena devalvacija učinile bi grčku robu jeftinjom za druge zemlje, ali istovremeno bi relativno poskupjela inozemna roba za grčko tržište, što bi pokrenulo lančani slijed negativnih događaja, uključujući i inflaciju. Nadalje, ne smiju se zanemariti ni negativne posljedice na stabilnost i povjerenje u euro te u novu/staru grčku valutu, koje bi svakako imale utjecaja na kretanja na svjetskim tržištima. Štoviše, bio bi to prvi slučaj nakon krize EMS-a da jedna valuta izlazi iz sustava.

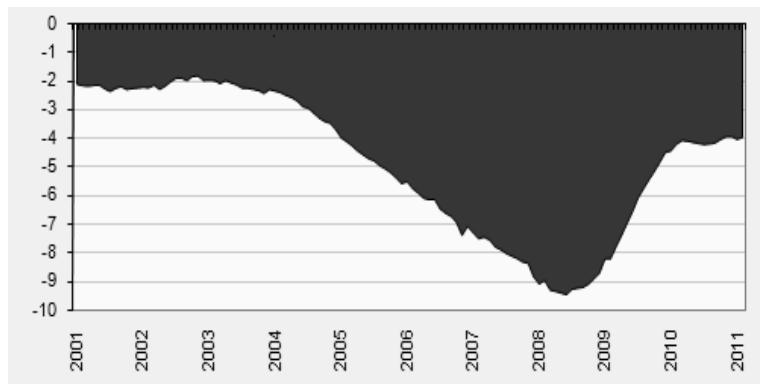
Iako postoje suprotstavljeni stavovi oko pitanja treba li Grčka ostati ili izaći iz monetarne unije, za monetarne autoritete unutar same zemlje takve su dvojbe suvišne, uvezvi u obzir niz prednosti članstva u zajednici.

Međutim, neosporna je činjenica kako Grčka u okviru monetarne unije, s nekonkurentnom i neproduktivnjom industrijom ne može kvalitetno parirati većini gospodarstava Zapadne Europe, što je jedan od glavnih razloga visokog deficita platne bilance. Nepostojanje suverene monetarne politike u uvjetima niske konkurentnosti gospodarstva analogan je slučaj (što je prikazano u nastavku rada) ekonomiji Bosne i Hercegovine i Hrvatske.

3.2. Uzroci španjolske krize

Problemi Španjolske također imaju dužu povijest, s obzirom da je zemlja, osobito nakon uvođenja eura, imala znatno nižu konkurentnost gospodarstva u odnosu na zemlje utemeljiteljice Europske unije, pa je i stalno prisutni deficit tekućeg računa platne bilance razumljiv. Na grafikonu 3. prikazano je kretanje deficita tekućeg računa platne bilance Španjolske u posljednjih deset godina.

¹⁰ Ibid, str. 7.



Izvor: Bank of Spain, 2011.

Grafikon 3. Deficit tekućeg računa platne bilance Španjolske u milijardama eura

U uvjetima zajedničke valute i odricanja od vlastite monetarne politike, jedna od mogućnosti povećanja konkurentnosti gospodarstva vidi se u rezanju plaća i troškova kako bi se poboljšala produktivnost, dok bi to s druge strane uzrokovalo niz drugih negativnih tendencija, uključujući i deflacijske. Nadalje, dodatni je problem Španjolske prevladavajući udio netrgovinskog sektora koji je zaštićen od međunarodne konkurenциje, poput stambene izgradnje, uslužnog sektora i sl. Zbog toga je urušavanje građevinskog sektora posebno zabrinjavajuće jer je značaj ovog sektora počivao na temeljima domaće potražnje, koja je također značajno uzdrmana ekonomskom krizom.

Građevinski je sektor u Španjolskoj neposredno prije početka krize obuhvaćao 16% BDP-a, dok je u njemu bilo zaposleno 12% ukupnog broja radnika. Zbog toga se, nakon što je kriza dovela do njegove propasti, postavlja pitanje o mogućnostima oporavka gospodarstva, a koje ne bi vodilo dodatnom zaduživanju zemlje. Dakle, rast ekonomске snage Španjolske značajnim je dijelom u rukama inozemnih kreditora, čije je viđenje finansijskog kredibiliteta ove južneropske države u najmanju ruku upitno.

Španjolska nema zabrinjavajuće visok vanjski dug u odnosu na BDP, s obzirom da je 2009. godine iznosio oko 50% BDP-a. Međutim, problem Španjolske je u ubrzanom povećavanju duga te procjene govore kako će već 2011. godine iznositi 67% BDP-a.¹¹ Također, Španjolska ima i najviši kombinirani proračunski i deficit platne bilance od svih ranije spomenutih zemalja (osim Islanda). Ukoliko se uzme u obzir kako je ovo gospodarstvo četiri puta veće od grčkog, kao i činjenica da u 2010. godini Španjolska mora izmiriti 225 milijardi € duga, od kojih je 45% prema stranim investitorima, onda ne treba

¹¹ Wolverson, R., *The risk of Greek Contagion*, Council on foreign relations, 2010., dopustljivo na http://www.relooney.info/SI_FAO-Asia/Crisis_66.pdf, 3. lipnja 2011.

čuditi opasnost koju pad investitorskog povjerenja može izazvati za španjolsku ekonomiju.¹²

S druge strane, ono što razlikuje Španjolsku od drugih država pogodjenih krizom, dobra je kapitaliziranost domaćih banaka koja osigurava stabilnost bankarskog sektora. Razlog tome vrlo su konzervativni zakoni i propisi, pogotovo u svezi stope obveznog držanja kapitala. Na taj su način domaće banke bile u poziciji ne samo uspješno prebroditi krizu, nego i sudjelovati u kupovini udjela u krizom pogodjenim bankama drugih zemalja. Međutim, ostali finansijski pokazatelji ne govore pretjerano u prilog domaćoj ekonomiji, pogotovo nakon što je kriza pogodila najveći segment gospodarstva, građevinarstvo, i doprinijela rastu nezaposlenosti na rekordnih 19%, što je dvostruko više od prosjeka Europske unije.

Kenedy, S. i Keene, T. R. (2010.) citiraju Nuriela Roubinija koji je upravo Španjolsku označio kao najveću prijetnju budućnosti monetarne unije. Rast proračunskog deficit-a u Španjolskoj i Irskoj, kao i nemogućnost Grčke da smanji isti, osnovni je razlog navedenog stava¹³.

4. UTJECAJ GLOBALNE KRIZE NA BOSNU I HERCEGOVINU

Analiza ekonomske krize u Grčkoj i Španjolskoj značajna je i u kontekstu promatranja makroekonomske pozicije Bosne i Hercegovine. Globalna kriza posredno je preko finansijskih, odnosno tržišta kapitala utjecala na realne ekonomije ovih dviju zemalja, prije svega uslijed kontrakcije izvora financiranja na međubankarskom tržištu Europe. To je transmisijski utjecalo na mogućnosti financiranja realne ekonomije od strane domaćih banaka, a osobito je bilo ugroženo zaduzivanje sektora države, dok su posljedice toga više nego vidljive, pogotovo na primjeru Grčke. Bosna i Hercegovina je kao mala otvorena ekonomija bila pogodena krizom uz manji vremenski odmak u odnosu na njene najvažnije trgovinske partnere koje, ako se zajedno promatraju, čine zemlje eurozone. Bosna i Hercegovina, odnosno njen bankarski sektor, uz nerazvijeno tržište novca i kapitala te sa strogom makroekonomskom politikom, bila je također orijentirana na korištenje izvora kreditnih sredstava s međunarodnog finansijskog tržišta, što je omogućavalo i relativni prosperitet sektora realne ekonomije, usmjerenog k domaćoj potražnji.

Iako je gospodarstvo Bosne i Hercegovine i prije rasplamsavanja finansijske krize pokazivalo znakove kronične neučinkovitosti, privid se ekonomske stabilnosti održavao zahvaljujući nekolicini faktora:

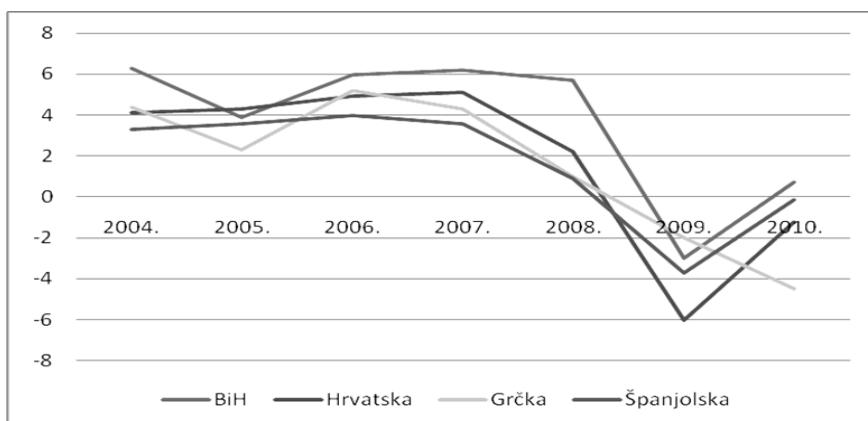
¹² Ewing, J., Healy,J., Jolly,D., *Spain's Debt Rating Cut as Finance Officials Meet*, The New York Times, 2010., Vol CLXX, No. 86 540

¹³ Kenedy, S., Keene, T. R., *Roubini pessimistic on euro area, calls Spain at risk*, Bloomberg, 2010., dostupno na www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aVW1LBGT.08&pos=5_3_lipnja_2011.

1. Uvođenjem valutnog odbora 1997. godine, primijenjen je rijedak i vrlo rigidan ustroj središnje banke Bosne i Hercegovine koji je vratio desetljećima odsutnu stabilnost tečaja i povjerenje u domaći novac. Drugim riječima, uveden je red u monetarnom sustavu Bosne i Hercegovine, ali na način da je Centralnoj banci oduzeto niz diskrecijskih ovlasti koje su uobičajene u monetarnim sustavima suvremenih i suverenih zemalja. Neke od najvažnijih novosti u novom funkcioniranju monetarne vlasti bile su: nemogućnost tiskanja novca bez pokrića u DEM, a potom u euru, stopostotna pokrivenost novca u optjecaju deviznim rezervama, kao i nemogućnost davanja posljednjeg utočišta bankama u nevolji. Nije potrebno niti napominjati kako banke u Bosni i Hercegovini nisu bile upletene u trgovanje financijskim izvedenicama, s obzirom je i sama kreditna makromultiplikacija bila vrlo ograničena. Zbog stroge regulative banaka u BiH, bankarski sektor sačuvao je stabilnost na domaćem tržištu te je izbjegnuta panika vlasnika depozita, odnosno *juriš na banke* na prve znakove krize.
2. Platna bilanca predstavlja jedan od najznačajnijih prikaza gospodarske pozicije zemlje, koja je u Bosni i Hercegovini još od stjecanja nezavisnosti vrlo nezavidna. Stalno pogoršanje vanjskotrgovinske bilance Bosne i Hercegovine kulminiralo je deficitom trgovinske razmjene s inozemstvom od 8.101,6 milijuna KM u 2007. godini (4.154,67 mil. €). Izrazito lošu makroekonomsku poziciju zemlje popravljale su stavke tekućih transfera iz inozemstva, među kojima su najvažniji novčane doznake iseljenika, koje se također reduciraju s obzirom na krizu. Razliku deficita po trgovinskoj bilanci pokrivali su kapitalni transferi iz inozemstva javnom sektoru, te manjim dijelom izravne strane investicije. Na ovaj način, platna bilanca Bosne i Hercegovine godinama se održavala u prividnoj ravnoteži, bez povećanja iznosa vanjskog duga, odnosno bez smanjivanja deviznih rezervi, što su dva preostala načina za stjecanje deviznih sredstava neophodnih za obnavljanje ciklusa ekonomskih odnosa s inozemstvom.
3. S obzirom kako javni sektor zauzima prevladavajući udjel u gospodarstvu Bosne i Hercegovine, prije svega zbog vrlo glomaznog administrativnog aparata na koji se troši preko 60% proračuna države, logičan je i vrlo respektabilan iznos potrošnje koja je generirana upravo iz djelatnosti unutar javnog sektora. Djelatnosti javnog sektora ne kreiraju robe i usluge kojima se trguje i ne mogu omogućiti rast gospodarstva na temelju inozemne potražnje, odnosno razmjene. Drugim riječima, prihodi državnog proračuna koji su ostvarivani prikupljanjem izravnih i neizravnih poreza, carina, trošarina i sl., koristili su se uglavnom za isplatu plaća i socijalnih transfera korisnicima proračuna. Veliki broj djelatnika te kontinuiran rast plaća u javnom sektoru stvorio je solidnu bazu potrošačke snage koja je godinama omogućavala stabilnu domaću potražnju, odnosno potrošnju i na taj način zagrijavala

nacionalnu ekonomiju, a koja je vrlo brzo reagirala na krizu negativnim trendovima i suzdržavanjem od potrošnje;

4. Iako finansijski sustav Bosne i Hercegovine nije bio involviran u trgovanje sekundarnim vrijednosnim papirima i finansijskim derivatima, osnovnim uzrocima finansijske krize u svijetu, ni Bosna i Hercegovina nije ostala imuna na usporavanje gospodarstva Europske unije, koje je ujedno i najvažniji trgovinski partner. Stoga je naglo smanjenje likvidnosti bankarskog sustava u Europi doprinijelo smanjenoj mogućnosti zaduživanja domaćih banaka u inozemstvu i, posljedično, do otežane opskrbe domaćeg gospodarstva svježim novcem. Zbog smanjene likvidnosti, pooštrena je kreditna politika komercijalnih banaka, što je značilo nove više kamatne stope na ionako nepovoljne kreditne uvjete. Smanjena opskrba gospodarstva novcem rezultirala je i slabljenjem potražnje kao i investicijskih aktivnosti, porastom nelikvidnosti i deflačijskim pritiscima. Drugim riječima, negativne tendencije u Europskoj uniji izravno su utjecale i na usporavanje gospodarstva Bosne i Hercegovine. Smanjivanje likvidnosti na međunarodnom tržištu utjecalo je na investicije i osobnu potrošnju, što je reduciralo rast. Između 2008. i 2009. godine BDP u Bosni i Hercegovini pao je s 5,5% na -3%, dok je nezaposlenost dosegla razinu od 24,1%. Također, iseljeničke doznake koje su značajno ublažavale izrazito nepovoljnu poziciju platne bilance Bosne i Hercegovine, pale su do 20%. Na grafikonu 4. prikazano je usporedno kretanje stope realnog BDP-a između Bosne i Hercegovine i Hrvatske kao i Grčke i Španjolske od 2004. do 2010. godine.



Izvor: Eurostat, 2011

Grafikon 4: Promjena realnog BDP-a u % od 2004. do 2010. u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj, Grčkoj i Španjolskoj

Građevinski sektor, koji je u godinama prije recesije ostvarivao izvrsne rezultate, najranije i vrlo intenzivno osjetio je zaoštravanje kreditne politike banaka. Ovdje se također može povući analogija sa španjolskim gospodarstvom, u kojem je građevinski sektor imao značajan udio u gospodarstvu te se kriza sektora prelila na cijelokupno gospodarstvo.

Osim toga, smanjena domaća potražnja, nakon intenziviranja krize krajem 2008. godine, doprinijela je padu uvoza, a time i smanjenju prihoda po osnovi PDV-a, carina i trošarina. Uz postojeće proračunske izdatke na državnu administraciju i plaće zaposlenih u javnom sektoru s jedne strane, te smanjene prihode središnje države s druge, proračun je Bosne i Hercegovine postao neodrživo neuravnotežen i intervencija Međunarodnog monetarnog fonda bila je neizbjegna jer je alternativa bila bankrot države.

Bosna i Hercegovina je 2009. godine potpisala sporazum s MMF-om u kojim je zajamčen zajam od 1,2 milijarde €, međutim uz uvjet značajnih proračunskih rezova, što u konačnici vodi k uskraćivanju dosadašnjih prava mnogim povlaštenim skupinama koje su financirane iz proračuna. S obzirom na to da su sredstva od MMF-a praktično namijenjena popunjavanju proračunskih praznina, a ne razvojnim projektima koji bi omogućili rast zaposlenosti i gospodarstva, postavlja se pitanje o mogućnostima otplate budućih rata dospjelih kredita Bosne i Hercegovine, uvezši u obzir ionako teško stanje u gospodarstvu, visok deficit platne bilance i proračuna države.

Ovaj problem osobito dolazi do izražaja ukoliko se uzme u obzir vrlo niski kreditni rejting Bosne i Hercegovine na međunarodnom finansijskom tržištu, što dodatno poskupljuje daljnje zaduženje. Iako je analogija Bosne i Hercegovine s Grčkom u pojedinim segmentima neupitna, ne treba zaboraviti kako je Grčka ipak članica eurozone i da za njenu makroekonomsku stabilnost jamči mnogo snažniji ekonomski sustav nego što je slučaj s Bosnom i Hercegovinom.

S druge pak strane, kod Bosne i Hercegovine se također uočavaju problemi opisani na primjerima zemalja s marginje eurozone, ponajprije problem niske produktivnosti gospodarstva što izravno utječe na pogoršanje konkurentnosti zemlje spram trgovinski najvažnijih partnera. Naime, Bosna i Hercegovina izvozno je orijentirana uglavnom na stare članice Europske unije, čija su gospodarstva znatno konkurentnija i produktivnija. Trenutni problemi Grčke i Španjolske jesu izravna posljedica dugogodišnje gospodarske podređenosti u odnosu na bogatije članice Unije, pa je dugoročnu perspektivu Bosne i Hercegovine nužno promatrati i u ovom kontekstu. Iako Bosna i Hercegovina za razliku od Grčke i Španjolske ne posjeduje euro kao vlastitu valutu, sličnosti je više nego što se to na prvi pogled čini.

Bosna i Hercegovina praktično nema vlastitu monetarnu politiku, nego se količina novca u optjecaju determinira isključivo visinom deviznih rezervi te u tom smislu monetarni sustav funkcionira na temelju sidra fiksnog deviznog tečaja. Španjolska i Grčka, za razliku od Bosne i Hercegovine, jesu članice monetarne unije te kao zakonsko i definitivno sredstvo plaćanja koriste euro, međutim, mogućnosti su utjecaja na vlastitu monetarnu politiku isključene s obzirom da se ista provodi iz sjedišta monetarne unije.

Temeljno pitanje za gospodarstvo Bosne i Hercegovine, u uvjetima valutnog odbora, usmjeren je k podizanju vanjske konkurentnosti zemlje na višu razinu kako bi se umanjio deficit tekućeg računa. Nužan preduvjet za to upravo je prihvatljiv omjer rasta produktivnosti i shodno tome prihvatljivo prilagođavanje plaća. Drugim riječima, ukoliko bruto plaća u glavnim sektorima raste brže od produktivnosti u tim sektorima, to bi moglo pojačati rast inflacijskih pritisaka i destimulirati izvoz s jedne strane, pospješivši pri tome potrošnju i uvoz s druge strane, što bi u određenom trenutku moglo voditi k neodrživosti deficitu tekućeg računa i time dovesti u pitanje ostanak aranžmana valutnog odbora te paritet između eura i konvertibilne marke.¹⁴

5. UTJECAJ GLOBALNE KRIZE NA HRVATSKU

Monetarna politika Hrvatske, u prethodnom razdoblju podjednako hvaljena i osporavana, zasnovana je na stabilnosti cijena kao krajnjem cilju monetarne politike te stabilnosti deviznog tečaja kao njezinog implicitnog cilja. Inzistiranje na stabilnosti tečaja stvorilo je stabilan monetarni okvir, ali, iako iznimno stabilna valuta, hrvatska se kuna nije uspjela nametnuti u svim funkcijama novca (ili, drugim riječima, šire od funkcije prometa i plaćanja) te je u sustavu prisutan i visok udio euroizacije koji dovodi u dilemu nacionalnu monetarnu suverenost. S obzirom na visok udio deviznih rezervi i stabilnost tečaja kao osnovni cilj monetarne politike, te devizne aukcije kao najznačajniji kanal kreiranja primarnog novca, hrvatski monetarni sustav u biti funkcionira kao *quasi* valutni odbor¹⁵, iako Hrvatska narodna banka službeno vodi politiku upravljanog fluktuiranja bez ranije objavljenog raspona fluktuacije.

S druge strane, zbog pasivnosti monetarne politike kao posljedice njezine orijentiranosti na stabilnost tečaja, ekonomski politici bila je u prethodnom razdoblju usmjerena na fiskalnu, primarno poreznu politiku. Porezni je sustav potrošno orijentiran, pri čemu se glavnina prihoda ostvaruje kroz porez na dodanu vrijednost i trošarine, uz visoku razinu doprinosa. Socijalna su davanja znatna te je proračun opterećen brojnim socijalnim zahtjevima i u stalnom je deficitu čime ispunjava svoju razvojnu funkciju.

Svjetska gospodarska kriza Hrvatsku je zatekla s više od 90%tnim udjelom stranog kapitala u bankarskom sektoru, previsokim, špekulativno napuhanim cijenama financijske imovine i nekretnina, snažnim priljevima kapitala iz inozemstva [od majki banaka ka kćerima, a namijenjeno kreditiranju u prvom redu (potrošnje) stanovništva] te valutnom neusklađenosti između obveza i

¹⁴ Kristić, I., *Održivost aranžmana valutnog odbora u BiH*, Direkcija za ekonomsko planiranje Vijeća ministara BiH-DEP, 2007.

¹⁵ Iako, pojava tzv. straha od fluktuiranja nije neuobičajena za ekonomije koje svoju ukupnu stabilnost značajnim dijelom zasnivaju na tečaju. Konkretnije, za zemlje koje dopuštaju tečaju fluktuaciju nije sigurno da to doista i provode u praksi. Stoviše, službeno objavljeni podatci o korištenom tečajnom režimu mogu se značajno razlikovati od stvarno korištenog režima te većina institucija koristi svoje vlastite procjene. Na postojanje *quasi* sustava valutnog odbora upućuje ne samo stabilan tečaj nego i visok iznos deviznih pričuva koji je viši od iznosa novčane mase.

potraživanja, osobito na razini sektora stanovništva. Probleme tečajnoj politici dodatno uzrokuje postojanje *valutne klauzule* na kreditna potraživanja banaka. Time se njihova potraživanja vezuju za kretanje tečaja kune prema drugim valutama te se valutni rizik za banke značajno smanjuje, odnosno prebacuje na korisnika kredita i na taj način možemo govoriti o *valutno induciranim kreditnim riziku*.

Monetarna politika u predkriznom razdoblju bila je orijentirana k pokušajima kontroliranja kreditne aktivnosti poslovnih banaka i to kroz uvođenje dodatnih obveznih pričuva te obvezu upisa blagajničkih zapisa iznad određene razine rasta plasmana uz ispunjavanje zadanog cilja, stabilnosti nacionalne valute.

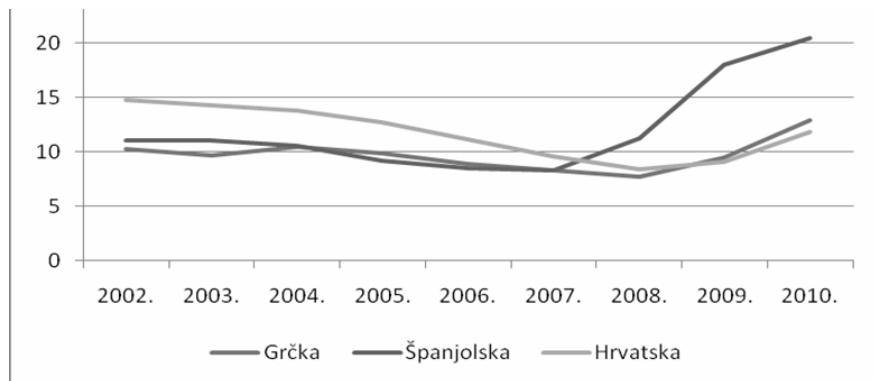
5.1. Pozadina krize i reakcija monetarnog i poreznog (fiskalnog) sustava Hrvatske

Gospodarska politika koja se zasniva na stabilnom deviznom tečaju tipičan je stabilizacijski model u okviru kojeg se očekuje kako će se, zahvaljujući stabilnom okviru, makroekonomska stabilizacija i restrukturiranje realnog sektora dogoditi samo po sebi. Međutim, kao i u nizu drugih tranzicijskih zemalja tijekom predkriznog razdoblja (primjerice u baltičkim zemljama), pozitivni aspekti sustava kao što su stabilan tečaj, prevladavajuće vlasništvo stranog kapitala u bankarskom sektoru, kamatni diferencijali te (relativno) dobra perspektiva europskih integracijskih procesa privukle su kapitalne priljeve koji su uglavnom bili usmjereni kreditiranju sektora stanovništva. Hrvatska ekonomija relativno je dobro reagirala na prvi udar vanjske krize. Reakcija monetarne politike imala je za cilj povećanje likvidnosti kroz ukidanje, odnosno snižavanje dijela obveznih pričuva te, u kasnijoj fazi, ukidanje obveznog upisa blagajničkih zapisa. Ipak, s obzirom na stabilan devizni tečaj i pasivnost monetarne politike koja proizlazi iz takve situacije, značajan dio prilagođavanja gospodarstva morao se provesti kroz fiskalnu politiku. U slučaju krize u Hrvatskoj, riječ je bila u prvom redu o poreznoj politici i to kroz izmjene poreza na dohodak¹⁶ i povećanje stope poreza na dodanu vrijednost.

U isto vrijeme stopa nezaposlenosti (grafikon 5.¹⁷) očekivano ima rastući trend, pri čemu se u Španjolskoj približava stopi od 20%.

¹⁶ Mjere koje su uvedene u porezni sustav i kojima se, u prvoj fazi kroz tzv. krizni porez, a nakon njegova ukidanja reforma sustava kojom je, između ostalog, ukinut niz dodatnih odbitaka koji su se mogli iskoristiti pri podnošenju godišnje porezne prijave. Povišena je također i stopa poreza na dodanu vrijednost s 22 na 23%.

¹⁷ Prikazani su podatci za Španjolsku, Grčku i Hrvatsku, dok Bosna i Hercegovina zbog specifičnosti entitetskog ustroja i gospodarstva nije uključena u ovaj dio razmatranja.



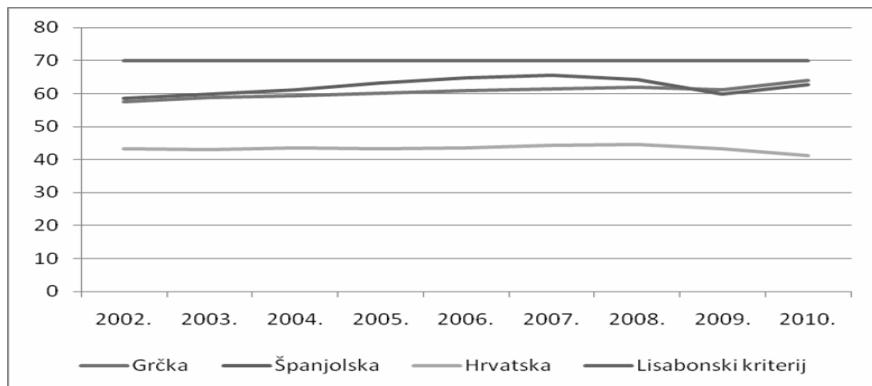
Izvor: Eurostat, European Economic Statistics, 2010. i Basic Figures on the EU – First Quarter 2011. (za Grčku i Španjolsku, podaci su zaključno s trećim kvartalom 2011.) i HNB, Bilten 169., 2011. (za Hrvatsku)

Grafikon 5. – Stopa nezaposlenosti u Grčkoj, Španjolskoj i Hrvatskoj od 2002. do 2010.

U okviru navedenog, posebno je visoka stopa nezaposlenosti među mlađima koji po prvi put traže posao. Osim što predstavlja ozbiljan ekonomski problem, također ima i socijalni, sociološki, politički itd. aspekt koji vodi velikom nezadovoljstvu i otvorenim prosvjedima¹⁸ i može snažno destabilizirati zemlju. U takvim okolnostima teže je provesti nužne ekonomske reforme i provoditi nepopularne mjere.

Ono što posebno treba zabrinjavati jest trend niske stope zaposlenosti koji je tijekom cijelog promatranog razdoblja među najnižima u Europi (priказан na grafikonu 6.). Ukoliko se u taj broj uključe i oni koji su zaposleni na dio radnog vremena te na određeno vrijeme, udio se u Hrvatskoj povećava na 56,6% (Eurostat, 2010.), što je još uvijek ispod Lisabonskog kriterija od 70%.

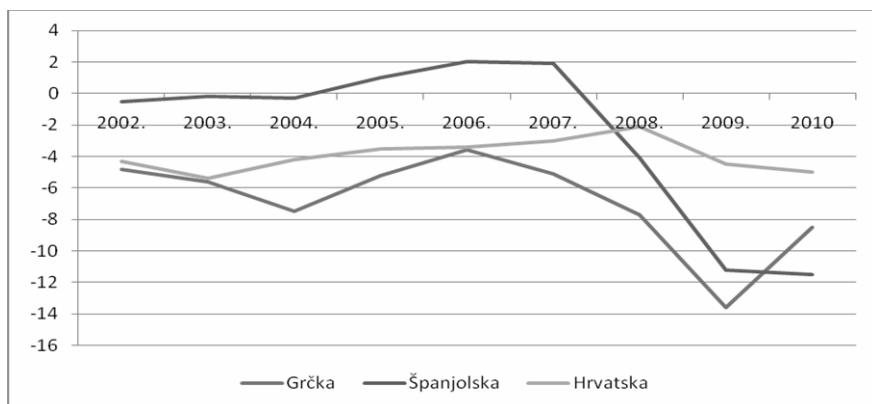
¹⁸ Kakvi su u trenutku pisanja ovog rada, svibanj/lipanj 2011. upravo u tijeku u Španjolskoj.



Izvor: Eurostat, European Economic Statistics, 2010. i Basic Figures on the EU – First Quarter 2011. (za Grčku i Španjolsku, podatci su zaključno s trećim kvartalom 2011.) i HNB, Bilten 169., 2011. (za Hrvatsku).

Grafikon 6. – Stopa zaposlenosti u Grčkoj, Španjolskoj i Hrvatskoj od 2002. do 2010.

Kao i ostale zemlje koje su svoj ekonomski rast značajno vezivale za priljev stranog kapitala, i u Hrvatskoj je došlo do pogoršavanja fiskalne pozicije što je, usporedno s deficitima Grčke i Španjolske, prikazano na grafikonu 7.



Izvor: Eurostat, European Economic Statistics, 2010. i Basic Figures on the EU – First Quarter 2011. (za Grčku i Španjolsku, podatci su zaključno s drugim kvartalom 2011.) i HNB, Bilten 169., 2011. (za Hrvatsku)

Grafikon 7. – Saldo opće države, Grčka, Španjolska i Hrvatska, % BDP od 2002. do 2010.

5.2. Utjecaj globalne ekonomske krize na Hrvatsku

Tečajna, ali i porezna politika Republike Hrvatske u središtu je interesa kako stručne tako i najšire javnosti. Zbog valutne neusklađenosti dugova i primanja te postojanja valutne klauzule stabilnost je tečaja (posebno za najšire slojeve stanovništva) postala pitanje od prvorazrednog značaja. Time je monetarnoj politici značajno sužen prostor djelovanja te je vrlo teško očekivati kako će doći do promjene tečajne politike, iako se takva mjera općenito percipira kao pozitivan impuls za realno gospodarstvo i izvoz.

S druge strane, u okviru porezne politike traju rasprave o uvođenju novih poreza, u prvom redu snažnije oporezivanje kapitalne dobiti i imovine (u smislu oporezivanja vlasništva¹⁹ nad imovinom), a potom i nužne izmjene u ostalim aspektima oporezivanja. Izvjesno je kako će se obuhvat porezne politike širiti, dodatno opterećujući porezne obveznike, što svakako izaziva nesigurnost i tjeru (potencijalne) investitore na oprez.

Globalna finansijska kriza je, međutim, ukazala na čitav niz problema u realnom sektoru hrvatskog gospodarstva koji su u prethodnom razdoblju donekle bili ublaženi priljevima (relativno) jeftinog kapitala iz inozemstva. Što tečajna i ekonomska politika može napraviti kako bi pomogla gospodarstvu u budućnosti? Površno gledano, čini se kako se ne može mnogo toga napraviti jer je manevarski prostor tečajnoj politici dosta sužen. Jasno je, međutim, kako je postojeći koncept neodrživ, a situaciju dodatno komplicira i činjenica kako je 2011. godina parlamentarnih izbora te se ne mogu očekivati značajniji rezovi. Smjernice oporavka koje je svojevremeno predstavila hrvatska Vlada dale su novu dozu optimizma, ali je on ubrzo splasnuo jer u njihovom provođenju nije pokazana zadovoljavajuća razina odlučnosti.²⁰ U međuvremenu raste nezadovoljstvo koje eskalira uličnim prosvjedima koji dodatno narušavaju kreditni rejting zemlje te imaju potencijalno negativne posljedice na trenutno najvažniji gospodarski sektor - turizam.

Buduća politika svakako treba uključivati fleksibilniju politiku tečaja, uz rizik kako će takva promjena potencijalno imati negativne posljedice na najšire slojeve stanovništva. Ulazak u Europsku ekonomsku i monetarnu uniju u ovom trenutku donekle je u drugom planu, iako je još uvijek jedan od najznačajnijih ciljeva službene politike. S jedne strane navodi se argument gubitka monetarne suverenosti, iako se (kao i kod svih visoko euroiziranih zemalja s fiksnim deviznim tečajem) opravданo upitati koliko je taj gubitak doista prijetnja. S druge strane, iskustva zemalja koje su zadržale nacionalnu monetarnu suverenost (primjerice Češke) pokazuju kako ju je moguće upotrijebiti za podršku nacionalnom gospodarstvu. U suprotnom, prilagodba se umjesto tečajnom i

¹⁹I eventualno uvođenje imovinskih poreza, posebno ako bi uključilo i oporezivanje nekretnina u kojima se živi, značajno bi opteretilo građane, s obzirom na visok udio vlasništva nad nekretninama.

²⁰Doneseni su, također, i modeli pomoći i restrukturiranja gospodarstvu, primjerice, u trenutku pisanja ovog rada Vlada je aktivirala i tzv. program C kojim svoja potraživanja pretvara u kapital i time stječe vlasnički udio nad poduzećem kojeg kani restrukturirati.

monetarnom politikom vodi unutarnjom devalvacijom, odnosno kroz plaće i cijene, što je višestruko bolan proces praćen negativnim reakcijama. Međutim, u tom slučaju bilo bi nužno redefinirati ciljeve monetarne politike te, umjesto *de facto* fiksнog tečajnog režima²¹, koristiti fleksibilniji oblik.

Stabilan devizni tečaj može se održavati dok središnja banka ima rezervi i tu je HNB u dobroj poziciji, ali promjena politike dogodit će se ili kao planirana akcija središnje banke ili će do nje doći u trenutku kada ponestane obrambeni sredstava. Potencijalne opasnosti od politike koja bi, primjerice, bila vezana za sidro inflacije i time dopustila prilagođavanje tečaja realnim gospodarskim kretanjima, leže u nestabilnosti osobnih bilanci stanovništva koje su vezane upravo za stabilnost tečaja. Slična negativna kretanja u ovom trenutku opterećuju dužnike koji su klauzulom vezani za švicarski franak i čije rate kredita rastu s obzirom na nepovoljna kretanja tečaja kune prema toj promatranoj valuti.

6. ZAKLJUČAK

Aktualna globalna kriza gurnula je u prvi plan niz strukturalnih problema u gospodarstvima pojedinih zemalja koji su tijekom prethodnog razdoblja bili potiskivani zbog povoljnih okolnosti koje su vladale na međunarodnom finansijskom tržištu.

Ova se tvrdnja odnosi i na gospodarsku poziciju zemalja eurozone, pri čemu je vidljiva razlika između velikih i konkurentnijih članica, te manjih i siromašnijih država koje su smještene na južnom dijelu kontinenta, poput Grčke, Španjolske i Portugala. U ovom radu težište je usmjereni prema Grčkoj i Španjolskoj čija trenutna makroekonomска pozicija djelomično podsjeća na situaciju u kojoj se nalaze Bosna i Hercegovina i Hrvatska.

Kako se ulazak u ekonomske i monetarne integracije u (analiziranim) post-centralnoplanskim državama često i nekritički smatra ultimativnim ciljem, posebno s aspekta ulaska u eurozonu, zanimljivo je analizirati posljedice finansijske krize na pojedine članice zajednice koje su se suočile s problemima slabljenja realnog sektora, nezaposlenosti te, posljedično, otplate dugova. Iako su nesumnjivo profitirale uključivanjem u europske integracije, ipak je potrebno osvrnuti se i na strukturne probleme njihovih gospodarstava koji su kulminirali nakon početka krize. Sukladno tome, postavlja se pitanje koristi od ulaska u monetarnu uniju te potrebe za (re)definiranjem srednjoročnih gospodarskih ciljeva.

Problemi poput velikog javnog sektora, visokog javnog duga i državne potrošnje u Grčkoj ili visokog udjela netgovinskog sektora u Španjolskoj, ovisnog o domaćoj potražnji, još dugo vremena mučit će vlade ovih zemalja. Osobito ne treba zaboraviti ograničenja korištenja vlastite monetarne politike, što trenutnu situaciju čini još složenijom.

²¹ Iako je tečajni režim *de iure* upravljan fluktuirajući.

Iako se po nizu pokazatelja teško mogu uspoređivati sa zemljama eurozone, Bosnu i Hercegovinu i Hrvatsku također opterećuju problemi niskih stopa rasta, nedovoljne konkurentnosti te nemogućnost utjecaja monetarnom politikom na gospodarstvo. Osim navedenih problema, Bosna i Hercegovina ima i predimenzioniranu državnu administraciju i rastući vanjski dug koji, dodatno opterećen sredstvima posuđenima od MMF-a, prijeti da u narednom razdoblju postane ozbiljno i teško održivo opterećenje za slabo gospodarstvo. Svakako ne treba zaboraviti ni monetarni sustav kojem je, zbog pravila valutnog odbora, zabranjena bilo kakva intervencija instrumentima i mjerama monetarne politike.

Iako je po mnogim makroekonomskim pokazateljima u znatno boljoj poziciji nego Bosna i Hercegovina, u Hrvatskoj su također prisutni slični problemi. Međutim, s obzirom na visok vanjski dug i euroiziranost gospodarstva te nisku stopu rasta, pitanje tečaja je u Hrvatskoj postalo primarno. Pitanje se osobito nameće u prvi plan uzme li se u obzir pasivnost monetarne politike u Hrvatskoj koja neslužbeno funkcioniра kao *quasi* valutni odbor. Takva politika opravdano otvara prostor raspravama o njenom razvojnem karakteru i mogućnostima.

Četiri europska gospodarstva analizirana u ovom radu naizgled imaju više razlika, nego sličnosti. Te su zemlje „s marginе“ eurozone, a s druge su one koje članstvo u Uniji doživljavaju kao jedan od svojih glavnih srednjoročnih ciljeva. Međutim, postojeći problemi u strukturi gospodarstava, dodatno potencirani posljedicama globalne krize, promjenom percepcije investitora te (naglim) prestankom pritjecanja kapitala, a uz nestabilnu fiskalnu i pasivnu monetarnu politiku, doveli su ih do ruba bankrota. Analogija krize među zemljama tako svakako postoji, ali u isto vrijeme i otvara prostor raspravama o budućim politikama, kako na nacionalnim razinama, tako i na razini Europske unije koja je aktivirala niz novih (pokušaja) mehanizama zaštite od sličnih problema u budućnosti. Članice Unije mogu lakše proći kroz krizu zahvaljujući pomoći zajedničkih institucija, ali ne treba zaboraviti opasnost koju predstavljaju za stabilnost i održivost same zajednice.

LITERATURA

Baletić, Z., *Kriza i antikrizna politika*, „Krisa i ekonomska politika: politika i ekonomija razvoja Hrvatske“ (ur. D. Radošević), naklada Jesenski i Turk, Zagreb 2010.

Bank of Spain, službene web stranice, 2011.

Centralna banka Bosne i Hercegovine, službene web stranice, 2010.

Eurostat, Basic Figures on the EU – First Quarter, 2011.

Eurostat, European Economic Statistics, 2010.

Ewing, J., Healy, J., Jolly,D., *Spain's Debt Rating Cut as Finance Officials Meet*, The New York Times, New York, 2010., Vol CLXX, No. 86 540

Fotopoulos,T., *A systemic crisis in Greece*,The International Journal of Inclusive Democracy, Vol.5, No.2, 2009.

Hrvatska narodna banka, Mjesečni bilten 164, 2010.

Hrvatska narodna banka, Mjesečni bilten 169, 2011.

Kenedy,S., Keene,T.R., *Roubini pessimistic on euro area, calls Spain at risk*, Bloomberg, 2010., dostupno na: www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aVW11LBGT.08&pos=5, 3. lipnja 2011.

Kristić, I., *Održivost aranžmana valutnog odbora u BiH*, Direkcija za ekonomsko planiranje Vijeća ministara BiH-DEP, 2007.

Krugman, P., *A Model of Balance-of-Payments Crisis*, Journal of Money, Credit and Banking, Vol 11, No. 3 (Aug 1979.).

Krznar, I., *Valutna kriza: teorija i praksa s primjenom na Hrvatsku*”, HNB, I – 13, 2004.

Nelson,R.M., Belkin,P., Mix,D. E., *Greece's Debt Crisis:Overview, Policy, Responses and Implications*, Congressional research service,Washington D.C., 2010.

OECD Economic Outlook 2010.

Oxford Economics: *Is Greece headed to default?*, January 29, 2010., dostupno na [http://www.oxfordeconomics.com/free/pdfs/greece_default\(feb10\).pdf](http://www.oxfordeconomics.com/free/pdfs/greece_default(feb10).pdf), na dan 1. lipnja 2011.

Reinhardt, C., Rogoff, K., *This Time Is Different*, Princeton University Press 2009;

Stolberg,G. S., *Obama Weighs Smaller Measures on the Economy*,The New York Times, Vol.CLXX, No.65.250 , 2010.

Wolverson, R., *The risk of Greek Contagion*, Council on foreign relations, 2010., dostupno na http://www.relooney.info/SI_FAO-Asia/Crisis_66.pdf, 3. lipnja 2011.

Dario Grgić, M. Sc.

HT – Eronet, Tuzla, Bosnia and Herzegovina
E-mail: dario.grgic@hteronet.ba

Gordana Kordić, Ph. D.

Assistant Professor
Department of Finance
Faculty of Economics and Business Zagreb
E-mail: gkordic@efzg.hr

ANALOGY OF CRISIS IN SOME EUROZONE COUNTRIES WITH THE CRISIS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA AND CROATIA***Abstract***

The financial crisis that started in the United States of America reflected with different intensity on the eurozone countries, depending on the numerous macroeconomic, historical and structural country specific factors. In that light, the significant part of the paper is focused on some eurozone countries with lower level of development. At the same time, they were less prepared for recession defence.

The aim of the paper is to analyse and compare the similarities between Bosnia and Herzegovina and Croatia with chosen eurozone countries. Special attention is given to the parameters of competitiveness, monetary system, public sector and foreign debt with guidelines for future development.

Key words: *financial crisis, eurozone, Bosnia and Herzegovina, Croatia*

JEL classification: *G01*

Dr. sc. Anita Pavković

Docent

Ekonomski fakultet Zagreb

E-mail: anita.musa@efzg.hr

Davor Vedriš, mag.oec.

E-mail: davor987@gmail.com

**REDEFINIRANJE ULOGE AGENCIJA ZA KREDITNI
REJTING U SUVREMENOM FINANCIJSKOM
SUSTAVU**

UDK / UDC: 336.717.061

JEL klasifikacija / JEL classification: G21

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 28. veljače 2011. / February 28, 2011

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Sažetak

Kreditne rejting agencije danas imaju važnu ulogu u razvijenim globalnim bankovnim i tržištima vrijednosnica. Njihovi su primarni ciljevi osiguravanje neovisne, objektivne i visoko kvalitetne ocjene svim korisnicima financijskih usluga. Tržišni sudionici (poslovne banke, investicijski fondovi, osiguravatelji, mirovinski fondovi, drugi institucionalni investitori i kompanije) koriste ocjene kreditnih rejting agencija pri investiranju i u okviru procjene kreditne sposobnosti klijenata. Razvojem tržišta i povećanjem njegove kompleksnosti od kreditnih se rejting agencija očekuje pokrivanje sve više financijskih instrumenata te povezanih rizika. Ndovezujući se na prethodno izneseno, većina sofisticiranih tržišnih sudionika posljednjih godina, kao što su upravljači imovinom institucionalnih investitora, nije provodila vlastitu dubinsku ocjenu imovine, već je eksternalizirala ocjenu kreditnog rizika na vanjske ovlaštene kreditne rejting agencije te se previše oslanjala na njih, što je prouzročilo ogromne gubitke i štete u financijskim i gospodarskim sustavima diljem svijeta. Cilj je rada ukazati na osnovna ograničenja intenzivne primjene kreditnog rejtinga u investicijskim i bankovnim politikama te dati prikaz relevantne stručne i znanstvene literature o pozitivnim i negativnim učincima njihove primjene.

Ključne riječi: rejting agencije, rejting skala, metodologija rejtinga, regulacija, transparentnost

1. UVOD

Kreditne su rejting agencije tvrtke koje različitim intenzitetom i opsegom aktivnosti već 150 godina djeluju u gospodarskim i financijskim sustavima. Uloga, značenje i obuhvat aktivnosti kreditnih rejting agencija mijenja se kroz vrijeme uslijed intenzivnog razvoja financijskog sustava, pri čemu su današnje agencije postale njegov važan sudionik diljem svijeta. Uloga kreditnih rejting agencija naročito je značajna u sustavima s razvijenim tržišnim mehanizmima financiranja, pri čemu kreditne rejting agencije kreiraju i prodaju objektivne i neovisne ocjene relativne kreditne kvalitete kompanije, dužničkog instrumenta ili države. No, i u tradicionalnim bankocentričnim sustavima u kojima dominiraju krediti i kreditni instrumenti financiranja, kreditne rejting agencije posljednjih se desetljeća nameću kroz intenzivniju primjenu njihovih ocjena izloženosti rizicima kreditnih institucija i investicijskih društava u regulatorne i supervizorske svrhe.

Mnogostrukе su prednosti i koristi postojanja kreditnih rejting agencija, a očituju se kroz uklanjanje asimetričnih informacija između izdavatelja i investitora, niže troškove ocjene predmeta rejtinga u odnosu na individualne procjenitelje i sl. Međutim, kreditne rejting agencije u posljednje su vrijeme predmet brojnih znanstvenih i stručnih istraživanja, posebno zbog činjenice da se navode kao temeljni uzročnici i akteri globalne finansijske krize. U njihovu poslovanju postoje i razne etičke, finansijske i druge poteškoće i ograničenja kao što su, primjerice, kupovanje rejtinga, naplata naknada od izdavatelja, oligopoljska struktura industrije i sl., a njihova temeljna zadaća osiguranja neovisne, objektivne i visoko kvalitetne ocjene na temelju mnogih primjera dovedena je u pitanje. Trenutačno se preispituje njihova dosadašnja uloga i razmatraju mogućnosti budućeg okvira djelovanja i aktivnosti, posebno njihove strože regulacije razboritog poslovanja, ali i stvaranja mehanizama samoregulacije.

U radu se prikazuje i razvoj regulatornog okvira osnivanja, poslovanja, nadzora i prestanka kreditnih rejting agencija, njihove temeljne aktivnosti i izvori prihoda, ograničenja njihova poslovanja, zahtjevi za transparentnošću, konkurenca i koncentracija na tržištu i druga pitanja koja će bitno oblikovati buduću strukturu tržišta kreditnog rejtinga. U zaključnim razmatranjima daju se i moguća rješenja dosadašnjih loših praksi poslovanja kreditnih rejting agencija.

2. TRADICIONALNA I REDEFINIRANA ULOGA AGENCIJA ZA KREDITNI REJTING NA FINANSIJSKOM TRŽIŠTU

Kreditna rejting agencija specijalizirana je tvrtka koja daje mišljenje o kreditnoj sposobnosti entiteta ili finansijske obveze kao što su, primjerice, obveznice, preferencijalne dionice i komercijalni papiri. Rejting agencije neovisni

su procjenitelji čiji se savjeti prihvaćaju u svrhu izvršavanja transakcija na finansijskom tržištu. Kreditni rejting i ocjenu kreditne sposobnosti dodjeljuju i banke, ali iz komercijalnih razloga u praksi se sve više koriste rejtinzi specijaliziranih agencija. Agencije za kreditni rejting razvijale su se tijekom vremena pa su tako od agencija koje su procjenjivale rizičnost izdanja željezničkih kompanija proširile svoje poslovanje i započele s ocjenjivanjem instrumenta cijelog finansijskog tržišta. Od nastanka agencija za kreditni rejting pa do danas njihovo se poslovanje uvelike proširilo te se sada bave procjenom rizičnosti raznih instrumenata na finansijskom tržištu, kao što su obveznice lokalnih jedinica, preferencijalne dionice, razni komercijalni papiri, certifikati o depozitu, procjena rizičnosti derivata itd.¹ Zahvaljujući razvoju finansijskih tržišta i instrumenata koji se na njemu razmjenjuju, rasla je i važnost kreditnih rejting agencija. Danas renomirane rejting agencije, osim usluge procjene rejtinga, daju i savjetničke usluge, upravljaju značajnijim svjetskim indeksima i bave se i drugim visoko profitabilnim aktivnostima te su značajni sudionici u razvijenim finansijskim sustavima s ogromnom tržišnom moći.

Kreditni se rejting definira kao skup svojstava tražitelja kredita, kao što su položaj, imovina, poslovi i perspektiva, na temelju kojih je moguće donijeti ocjenu o njegovoj kreditnoj sposobnosti². Standardizirani pokazatelj kvalitete naziva se rejting koji prikazuje procjenu finansijske pozicije izdavatelja vrijednosnih papira. Osim procjene rizičnosti izdavatelja kada se radi o obveznicama i dionicama, rejting agencije prisutne su u dodjeljivanju rejtinga zemljama, ali i u današnje vrijeme kompleksnim strukturnim instrumentima financiranja³. Razvojem finansijskog sustava i mehanizama koji u njemu djeluju širio se i raspon usluga i aktivnosti koje rejting agencije provode, a osim toga procjena rejtinga radi se sve učestalije.

¹ Cantor, R., Packer, F., *The credit rating industry*, FRBNY quarterly review, http://www.ny.frb.org/research/quarterly_review/1994v19/v19n2article1.html, 1994., str. 3.

² Leko, V.; Mates, N., urednici, *Rječnik bankarstva i financija*, Masmedia, Zagreb, 1993., str. 253.

³ Prema Zakonu o reformi kreditnih rejting agencija, kreditna rejting agencija u SAD-u može se registrirati s obzirom na predmet dodijeljenog rejtinga na: finansijske institucije, brokere/dealere, osiguravatelje, korporativne izdavatelje, izdavatelje vrijednosnica na temelju imovine te izdavatelje državnih vrijednosnica, municipalnih vrijednosnica i vrijednosnica izdanih od strane države. Prema Komisija za vrijednosne papire, 2010., <http://www.sec.gov/answers/nrsro.htm>.

Prva trgovачka rejting agencija koja je preteća današnjih agencija za kreditni rejting pojavila se na finansijskom tržištu 1841. godine. Osnovana je radi financiranja željezničkih tvrtki koje su se u tom razdoblju intenzivno razvijale i prikupljale nove izvore financiranja izdavanjem obveznica. Naglim razvojem tržišta obveznica pojavila se potreba za poznavanjem osnovnih finansijskih informacija o poduzeću izdavatelju. Na tržištu se pojavljuju novi investitori, tradicionalno prikupljanje informacija o izdavateljima vrijednosnica postaje ograničeno, tržište postaje globalno, pri čemu se javlja potreba za neovisnom ocjenom izdavatelja. Urednik American Railroad Journals, Henry Varnum Poor, počeo je 1849. godine objavljivati finansijske pokazatelje željezničkih kompanija na sistematičan i razumljiv način. Zahvaljujući interesu za navedenim pokazateljima, Poor je 1865. godine počeo objavljivati „Poor's Manual of the Railroads of United States“ koji se koristio desetljećima kao vodič za investitore i kao takav predstavlja stvarnu prethodnicu današnjih rejtinga. Pravu ekspanziju agencije za kreditni rejting doživjele su nakon 1909. godine kada je John Moody počeo s ocjenjivanjem obveznica američkih željezničkih tvrtki. 1916. godine Poor's Publishing Company izdala je svoje prve rejtinge, a 1922. godine na tržištu se pojavila i Standard Statistics Company. Poor's Publishing Company i Standard Statistics Company spojile su se 1941. godine te je nastala jedna od tri danas najpoznatije agencije za kreditni rejting Standard and Poor's (S&P). 1913. godine Fitch Publishing Company objavila je prve finansijske informacije, a 1924. godine predstavila je danas dobro poznat način ocjenjivanja putem skale od najbolje „AAA“ ocjene do najlošije „D“ ocjene rejtinga. Nekoliko događaja u povijesti ubrzalo je razvoj rejting agencija i potvrdilo njihovu važnost.

Prikaz 1. Povijesni razvoj kreditnih rejting agencija

Osnovna je svrha poslovanja rejting agencija uklanjanje asimetričnih informacija između izdavatelja finansijskog instrumenta i potencijalnog investitora, čime se postiže izbjegavanje problema postojanja asimetričnih informacija između dviju strana uključenih u transakciju jer se finansijska procjena temelji na primjeni standardiziranih pokazatelja kvalitete⁴. Posljednjih godina rejting se koristi i kao regulatorni instrument za nadzor i regulaciju subjekata i institucija koje posluju na finansijskom tržištu. Pri procjeni rizičnosti izdavatelja finansijskog instrumenta agencije za kreditni rejting koriste se metodologijom koja analizira javno dostupne podatke vezane uz izdavatelje, ali i podatke koji nisu javno dostupni. U jeku aktualne finansijske krize postoji veliki znanstveni i stručni interes za poslovanjem agencija za kreditni rejting, a brojni ih stručnjaci i znanstvenici smatraju jednim od glavnih krivaca u lancu odgovornosti za postojeće stanje finansijskog sustava.

⁴ Kuhner, C., *Financial rating agencies: Are they credible? – Insights into the reporting incentives of rating agencies in times of enhanced systemic risk*, Schmalenbach Business Review, Vol. 53, Munchen, 2001., str. 2.-26.

Standard & Poor's kroz urede u 23 zemlje i 150-godišnju tradiciju poslovanja osigurava investitorima tržišnu inteligenciju kroz kreditne rejtinge, indekse, investicijska istraživanja, ocjenu rizika i savjetovanje radi efikasnijeg donošenja poslovnih odluka korisnika njihovih ocjena rejtinga. U 2009. godini S&P's izdala je više od 870 tisuća novih i revidiranih kreditnih rejtinga, a u siječnju 2011. godine rangira 32 tisuće milijardi US\$ vrijednosti izdanog duga. Standard & Poor's vodi i 53 godine star svjetski poznat i široko primjenjivi indeks S&P 500. Sektore kojima dodjeljuje rejtinge dijeli na korporacije, finansijske institucije, fondove, osiguranja, međunarodne javne financije, strukturne financije i države. Koncem 2009. godine operativni prihod S&P's iznosio je 2,61 milijardi US\$. S&P korporativnim klijentima nudi usluge rejtinga koji demonstriraju finansijsku snagu korporacije potencijalnim poslovnim partnerima ili investitorima, kao i mogućnost pristupa globalnom kreditnom tržištu. Usluge finansijskim institucijama odnose se na ocjenu samih finansijskih institucija, ali i instrumenata koje one izdaju. Sektor obuhvaća ocjene rejtinga banaka, štednih institucija, tvrtki za vrijednosnice, hipotekarnih institucija, brokera, dealera, finansijskih kompanija, tvrtki za nekretnine, državno sponzoriranih institucija, upravljača imovinom, burzi i institucija prijevoja i sl. Ocjenjuje se kreditna sposobnost finansijskih institucija, pri čemu analiza profila rizika uključuje rizik zemlje, okruženje, poziciju kompanije, poslovnu i geografsku diverzifikaciju, menadžerske strategije i sl. Analiza profila finansijskog rizika uključuje upravljanje rizikom, kapitalizaciju, zarade, financiranje i likvidnost, računovodstvo i vođenje. Rejtinzi novčanih fondova, fondova s fiksnim prinosima, ETF-ova, skupova lokalne države dodjeljuju se od 1984. godine. Na tržištu različitih vrsta osiguravateljnih proizvoda i usluga S&P ocjenjuje osiguranje imovine i od nesreće, anuitete, reosiguranja, hipotekarno i obvezničko osiguranje i sl. Međunarodne javne financije podrazumijevaju kreditnu ocjenu vrijednosnica koje izdaju lokalne ili državne jedinice i javne vlasti, kao i agencije i subjekti u državnom vlasništvu. Kasnih 80-ih godina prošlog stoljeća proširili su djelokrug ocjene javnih financija na stambeno financiranje, zdravstvenu zaštitu, visoko obrazovanje, neprofitne institucije i sl. Posljednjih se godina na kreditni rejting gleda kao na predmet privlačenja stranih izravnih investicija, pa se ocjenjuju državna izdanja, državno podupirana izdanja ili nadnacionalna izdanja vrijednosnica. U posljednje vrijeme S&P ocjenjuje legalnu strukturu sekuritizacijskih instrumenta i instrumenata strukturnog financiranja, pri čemu se procjenjuje kreditna kvaliteta imovine specijalnih pravnih subjekata (engl. SPV-a), anticipirani novčani tokovi i kreditno ojačanje imovine, što investitora može zaštiti od rizika neplaćanja. Vrste su strukturnih instrumenata vrijednosnice temeljene na imovini (engl. ABS), pokrivene obveznice, komercijalne hipotekarne vrijednosnice (engl. CMBS), rezidencijalne hipotekarne vrijednosnice (engl. RMBS) i kolaterizirane dužničke obligacije (engl. CDO).

Prikaz 2. Osnovni pokazatelji poslovanja agencije Standard & Poor's 2011. godine

U svijetu je 1999. godine poslovalo oko 150 agencija za kreditni rejting čiji se broj smanjio kao rezultat okrupnjavanja postojećih rejting agencija spajanjem ili preuzimanjem manjih rejting tvrtki. Koncem 2009. godine na tržištu su poslovale 73 agencije za kreditni rejting. Postoji velika razlika u veličini između agencija koja se može mjeriti brojem zaposlenika, brojem dodijeljenih rejtinga ili ukupnim ostvarenim operativnim prihodima. Razlikuju se agencije

koje dodjeljuju ograničen broj rejtinga i one koje mogu procijeniti rizičnost velikog broja izdavatelja na osnovi statističkih modela. Zahvaljujući informatičkoj tehnologiji koja omogućava masovnu proizvodnju procjena nije im niti potreban velik broj zaposlenika, budući da na taj način smanjuju troškove zaposlenih i uvećavaju neto vrijednost kompanije.⁵

Na finansijskom tržištu dominiraju tri velike rejting agencije: Standard&Poor, Moody's i Fitch koje zauzimaju preko 90% ukupnog tržišta kreditnog rejtinga prema ukupnim ostvarenim prihodima industrije.⁶ Od nastanka kreditnih rejting agencija tri »velike« dominiraju tržištem, dok su ostale, ako su se i pokazale uspješnima, najčešće bile preuzete od strane tržišnih lidera. Razvojem industrije kreditnog rejtinga širo je opseg obuhvata predmeta procjene agencija, a najvažnija su inovacija struktturni finansijski proizvodi koji su posljednjih godina postali osnovica njihovih značajnih ostvarenih prihoda.⁷ I danas tri velike kreditne rejting agencije djeluju globalno u svim sektorima gospodarstva.⁸ Navedene agencije najviše posluju na tržištu SAD-a zbog najrazvijenijeg dosegnutog stupnja razvoja finansijskog tržišta, a u Europi preko subsidiara. Prisutnost je univerzalnih agencija za kreditni rejting u ostatku svijeta mala. U mnogim drugim ekonomijama svijeta u velikoj mjeri koriste se bankarski krediti za pribavljanje sredstava, dok je korištenje tržišta kapitala, pa tako i usluga rejting agencija, manje zastupljeno⁹. Kreditne rejting agencije razlikuju se s obzirom na obuhvat predmeta rejtinga i područje na kojem posluju. Iz tablice 1. vidljivo je da tri najznačajnije rejting agencije posluju globalno (izravno ili preko podružnica) i obuhvaćaju sve sektore za procjenu. Ostale priznate institucije specijalizirane su za određeno geografsko područje ili za specifičan sektor kojemu dodjeljuju rejting.

⁵ Takve agencije najčešće posluju u Švedskoj i u potpunosti pokrivaju procjenu rizičnosti izdavatelja na određenom izabranom tržištu. BIS, *Credit Ratings and Complementary Sources of Credit Quality Information*, Basel Committee on Banking Supervision, 2000., Working Papers br. 3, str. 14.-15.

⁶ Procjenjuje se da su 2005. godine S&P i Moody's ostvarivali oko 77% svjetskih prihoda baziranih na kreditnom rejtingu, dok je Fitch ostvario 15%.

⁷ Naknade koje izdavatelji plaćaju agencijama čine približno preko 90% ukupnih prihoda nekih agencija za kreditni rejting. U strukturi prihoda Moody's oko 40% prihoda činili su prihodi od dodjele rejtinga struktturnom proizvodima.

⁸ Tri „velike“ agencije posluju globalno i ocjenjuju sve predmete rejtinga, dok se ostale agencije specijaliziraju za neko područje ili sektor. Osim tri navedene i najveće agencije za kreditni rejting na tržištu se nalaze manje i specijalizirane agencije. A.M. Best agencija bavi se pretežito procjenom mogućnosti ispunjenja finansijskih obveza poduzeća iz osiguravajuće industrije. Luce Financial bavi se procjenom banaka i ostalih depozitarnih institucija, a KMV procjenjuje finansijsku kvalitetu banaka, osiguravajućih društava i ostalih finansijskih institucija koje daju zajmove i to na području Sjeverne Amerike, Europe i Pacifičkog pojasa. Egan-Jones Ratings Company bavi se procjenom rizika izdavatelja korporativnih zadužnica na području SAD-a.

⁹ White, L. J., *The Credit Rating Agencies: How Did We Get Here? Where Should We Go?*, <http://www.ftc.gov/be/seminardocs/091112crediratingagencies.pdf>, 2009., str. 10.-12.

Tablica 1.

Osnovni pokazatelji izabranih agencija za kreditni rejting 2011. godine

Rejting agencija i sjedište	Zaposleni	Dodijeljeni rejtinzi	Vlasništvo	Djelokrug rejtinga
Standard & Poor's (SAD)	6.300	870.000	McGraw-Hill	Potpuna usluga
Moody's Investors Service (SAD)	3.900	37.000 izdavatelja, 106.000 instrumenata	Dun & Bradstreet	Potpuna usluga
Fitch (V. Britanija i SAD)	2.100	2.212 korporativnih izdavatelja, 3.700 banaka.	FIMALAC	Potpuna usluga
Japan Credit Rating Agency, Ltd. (Japan)	90	600 izdavatelja	Institucionalni investitori	Potpuna usluga
DBRS (Kanada)	30	više od 1. 000 izdavatelja	Privatno	Strukturni proizvodi
Capital Intelligence	11	više od 400 banaka	Finansijske institucije, Fitch	
Kroll Bond Rating Agency (SAD)	-	16.412 finansijskih institucija, 1.000 najvećih korporacija	-	Korporacije, banke, osiguravatelji
Egan-Jones Rating Company (SAD)	-	više od 2.000 korporativnih izdavatelja	-	Korporacije
A.M. Best Company (SAD)	450	5.400 rejtinga osiguravajućoj industriji	Privatno	Osiguranje
Rating and Investment Information, Inc. (Japan)	140	1.100	Nikkei Group	Potpuna usluga
Realpoint LLC (SAD)	42	225 klijenata	Morningstar	Strukturni proizvodi

Izvor: Prilagođeno prema BIS, 200., „**Credit Ratings and Complementary Sources of Credit Quality Information**“, Basel Committee on Banking Supervision Working Papers br. 3, str. 22., službeni podaci rejting agencija, Komisija za vrijednosne papire (SAD), 2011.

Napomena: Potpuna usluga uključuje banke i druge kompanije, rejtinge države i strukturno financiranje. U praksi postoje dva poslovna modela plaćanja naknade, a učestaliji je model plaćanje naknade od strane izdavatelja, što dovodi do problema moralnog hazarda. Naknadu plaća korisnik kod RealPoint LLC, Egan-Jones Rating Company i Kroll Bond Rating Agency. Sve navedene agencije djeluju globalno izuzev Rating and Investment Information, Egan-Jones Rating Company, Japan Credit Rating Agency i Capital Intelligence.

3. EKONOMSKA ULOGA AGENCIJA ZA KREDITNI REJTING

Kreditne rejting agencije procjenjuju kreditnu sposobnost raznih subjekata u gospodarskom sustavu. Agencije za kreditni rejting u praksi najčešće procjenjuju i daju mišljenje o kreditnoj sposobnosti zajmoprimca, odnosno izdavatelja dužničkih vrijednosnih papira. U tom smislu rejting predstavlja mjeru kreditnog rizika i mogućnosti stečaja zajmoprimca¹⁰. Njihov instrumentarij vrednovanja razlikuje se, primjerice, od načina i sustava evaluiranja i vrednovanja bankovnih analitičara, glavnih ekonomista, konzultanata, tržišnih analitičara i drugih osoba koje su zainteresirane za ocjenu poslovanja nekog subjekta. Primjerice, u svrhu ocjene uspješnosti poslovnih banaka najčešće se uzimaju u obzir računovodstvene kategorije, a u novije vrijeme i rizik i alocirani kapital te pokazatelji koji iz tih varijabli proizlaze. Kreditne rejting agencije pri procjeni boniteta banke imaju holistički pristup i koriste sve vrste prudencijalnih pokazatelja (kapital, kvalitetu imovine, likvidnost) koji su integralni dio ukupnog mjerjenja poslovanja banke ili neke druge finansijske institucije. U ocjeni efikasnosti kreditne rejting agencije stavljanju naglasak i na jednak ponder pokazateljima efikasnosti i strukturi prihoda i troškova. Štoviše, pristup je evaluiranja kreditnih rejting agencija dinamički jer u model vrednovanja uključuju i promjene u strukturi prihoda i troškova, a isto tako pokušavaju uključiti i tržišne pokazatelje u analizu.¹¹

Ulogu agencija za kreditni rejting na finansijskom tržištu moguće je promatrati kroz njihove osnovne funkcije. Rejting agencije smanjuju informacijsku asimetriju na tržištu kapitala između investitora i izdavatelja vrijednosnih papira koji traže izvore eksternog financiranja. Detaljna procjena boniteta izdavatelja od strane svakog investitora bila bi troškovno neprihvatljiva, a agencije za kreditni rejting omogućuju investitorima ulazak na tržište kapitala uz smanjenu cijenu kapitala. Na taj način rejting pomaže u rješavanju problema između principala (investitora) i agenta (finansijska institucija - mirovinski fondovi, osiguravajuće kuće, razni investicijski fondovi itd.). Investitori određuju maksimalni iznos rizika koji su spremni preuzeti na način da agent (finansijska institucija) ima propisan minimalni zahtijevani rejting izdavatelja koji može prihvatiti u svojim investicijskim aktivnostima. Rejting ocjene koriste se i kao instrument regulacije i supervizije na finansijskom tržištu. Kreditne rejting agencije imaju visok stupanj efikasnosti koji je moguće dokazati kada se u vezu dovede rejting sa stečajevima poduzeća. Svi subjekti na finansijskom tržištu imaju pristup rejtingu bez troškova i visoka kvaliteta rejtinga koji dodjeljuju

¹⁰ Ashcraft, A., Goldsmith-Pinkham, P., Vickery, J., *MBS ratings and the mortgage credit boom*, Federal Reserve Bank of New York, 2009., str. 10.-12. Standard & Poor's i Fitch u procjeni stavljaju težište na mogućnosti subjekta da zadovolji svoje ukupne finansijske obveze, dok Moody's promatra i mogućnost stabilizacije poslovanja subjekta nakon ostvarenog gubitka i na taj način u središtu pozornosti nalaze se očekivani gubitci.

¹¹ ECB, *Beyond ROE – how to measure bank performance*, 2010., str. 11.

agencije osigurana je zahvaljujući reputacijskom mehanizmu koji je odrednica uspjeha agencija za kreditni rejting. Regulacija koja se temelji na rejtingu može se podijeliti u tri osnovne grupe. Prva grupa regulacije odnosi se na politiku nadgledanja i regulacije pojedinih poduzeća na tržištu, druga se odnosi na regulaciju investicijskih odluka i treća grupa regulatornih instrumenata odnosi se na zadovoljenje kapitalnih zahtjeva¹². Osim navedenoga vrlo je važna funkcija rejtinga standardizacija vrijednosnih papira. Korištenjem rejtinga moguće je uspoređivati vrijednosne papire i izdavatelje koje je u slučaju nepostojanja rejtinga gotovo nemoguće ili otežano uspoređivati. Rejting se prikazuje kombinacijom slova i brojeva, ali i znakova plus i minus koji se nalaze na rejting skali i koji dodatno povećavaju razlike u pojedinim ocjenama rejtinga. Poslovanje agencija za kreditni rejting posjeduje specifičnu karakteristiku, a to znači da ako nastanu štete koje su uzrokovane lošom procjenom agencije za kreditni rejting nije moguće pravno teretiti agenciju, a takva vrsta zaštite ne postoji u ugovorima koje potpisuju izdavatelji i rejting agencije. Prema Moody's Investors Service, rejting ima subjektivan karakter i on je zapravo pogled u budućnost poslovanja izdavatelja. Pojedine industrije, izdavatelji i zemlje imaju jedinstvena obilježja i zbog toga se procjena rejtinga ne može svesti samo na korištenje raznih formula i metodologije koja je isključivo objektivna. Unatoč tome, agencije za kreditni rejting dodjeljuju kredibilitan rejting da bi postigle dobru reputaciju na tržištu. U vrijeme nastanka agencije za kreditni rejting naplaćivale su naknadu investitorima na način da su investitori kupovali njihove publikacije. Već 70-ih godina prošlog stoljeća dolazi do promjene modela naplate naknade na način da naknadu plaćaju izdavatelji vrijednosnih papira. Naknada koju naplaćuju ovisi o veličini izdanja i njegovojo kompleksnosti. Veća su izdanja kompleksnija za analizu i predstavljaju veći rizik u smislu utjecaja na reputaciju agencije za kreditni rejting¹³. Struktura naknada je različita ovisno o rejting agenciji, ali isto tako i o tvrtki kojoj se rejting dodjeljuje unutar iste agencije. Izdavatelji koji prvi put ocjenjuju svoje izdanje podliježu većoj naknadi zbog toga što je potrebno dodatno vrijeme i trud koji podrazumijeva izrada novog rejtinga¹⁴. Kod naplate naknade od investitora postoji mogućnost sukoba interesa. U većini slučajeva sudionici na tržištu rejtinga smatraju da ne dolazi do sukoba interesa te da su ocjene agencija za kreditni rejting objektivne i da se dodijeljeni rejtinzi ne baziraju na prisili i „inflaciji“ rejtinga. Navedeno se argumentira važnošću reputacije agencija te one nisu sklone ugroziti svoju reputaciju da bi pogodovale nekom izdavatelju. Osim toga agencije koriste mnoge procedure kojima osiguravaju objektivnost i realnost dodijeljenih rejtinga. Iako većinu prihoda agencija za kreditni rejting čine prihodi od dodjele rejtinga, moguće je da rejting

¹² Dittrich, F., *The Credit Rating Industry: Competition and Regulation*, doktorska disertacija na Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln, 2007., str. 16.

¹³ Op.cit., str. 19.

¹⁴ Jewell, J., Livingston, M., *A Comparison of Bond Ratings from Moody's S&P and Fitch IBCA, Financial Markets, Institutions and Instruments* br. 4, Blackwell Publishers, New York University Salomon Center, 1999., str. 8.

agencija uvjetuje i korištenje savjetničkih usluga. Navedeni problem se može riješiti na način da se propiše maksimalna veličina prihoda od ostalih usluga u ukupnim prihodima agencija za kreditni rejting¹⁵.

Problematično djelovanje agencija za kreditni rejting te poteškoće pri dodjeli rejtinga ogledaju se putem različitih aktivnosti i odluka koje donose agencije za kreditni rejting. Jedan je od primjera navedenoga poticanje uklanjanja konkurenčije i na taj način određene agencije ostvaruju veće profite, a to najčešće uspijevaju pripajanjem uspješnih novih manjih rejting agencija.¹⁶ Navedeni je argument teorijski te u praksi većina subjekata smatra da takvi pritisici agencija za kreditni rejting ne postoje, nisu mogući i dugoročno isplativi, zahvaljujući potrebi rejting agencija za održavanjem dobre reputacije. Postoji i mogućnost rejting agencija da dodjeljuju različite rejtinge za različita izdanja istoga izdavatelja. Situacija u kojoj agencije za kreditni rejting dodjeljuju strukturnim instrumentima niži rejting nastaje iz razloga što iste nisu bile angažirane za dodjelu rejtinga za ocjenu obveznica iz kojih su strukturni instrumenti proizašli. Kreditne su rejting agencije i savjetovale tvrtke o strukturi kapitala što je svojevrstan sukob interesa koji dovodi u pitanje neovisnost dodijeljenog rejtinga. Navedeno je rezultiralo negativnim posljedicama. Prvo, rejtinzi su bili previše optimistični kao rezultat kompleksnosti struktura i nepostojanja modela za vrednovanje kolateralna i nastalog instrumenta. Drugo, dodijeljene ocjene strukturnim proizvodima imaju istu ljestvicu kao i obveznice, međutim zbog razlike u strukturi skala ocjena se treba uskladiti, primjerice dodavanjem mjere rizika snižavanja rejtinga. Moguća je i pojava „vezivanja“, odnosno pojava da je kupnja jednog proizvoda uvjetovana kupnjom određenog drugog proizvoda. Agencija za kreditni rejting uvjetuje izdavatelju kupnju i pomoćnih proizvoda da bi mu dodijelili rejting¹⁷. S obzirom na prethodno iznesene specifičnosti poslovanja kreditnih rejting agencija važno je u budućnosti više pozornosti posvećivati metodologijama ocjene rejtinga

¹⁵ Unatoč tome većina sudionika u procesu dodjele rejtinga smatra da je pojava sukoba interesa mala ili je uopće nema. SIFMA (Securities Industry and Financial Markets Association) smatra da je sukob interesa u procesu dodjele rejtinga neizbjegavan jer većina agencija glavninu svojih prihoda ostvaruje od naknada prikupljenih od izdavatelja. To je posebno izraženo u području instrumenata strukturnog financiranja jer je rast prihoda u zadnje vrijeme povezan uglavnom sa strukturnim instrumentima financiranja. Rejting agencije potiču održavanje veze s tvrtkama, čak i ako to podrazumijeva precjenjivanje strukturnih instrumenata da bi zadržali postojeće klijente¹⁵. Zbog navedenoga metodologiju ocjenjivanja kompleksnih strukturnih instrumenata treba dodatno preispitati te kontinuirano nadzirati.

¹⁶ Europska komisija smatra da na području Europe ne postoje takve aktivnosti, dok u SAD-u Zakon o reformi agencija za kreditni rejting smatra da postoje naznake takvog ponašanja agencija za kreditni rejting. Najbolji su primjer za takvo ponašanje rejting agencija rejtinzi koji su dodijeljeni izdavatelju iako ih on nije zatražio. Na taj način rejting agencije koriste samo javno dostupne podatke o izdavatelju te najčešće rezultiraju nižom razinom dodijeljenog rejtinga od one koja je realna. Na taj način zapravo agencije vrše pritisak na izdavatelja, a izdavatelji su svjesni koliko bi velike bile posljedice lošeg rejtinga kod njihovog troška pribavljanja sredstava. Zbog toga izdavatelj angažira i plaća naknadu agenciji za kreditni rejting da bi dobio realniju ocjenu rizika i zadužio se uz niže troškove.

¹⁷ Op.cit, *The Credit Rating Industry: Competition and Regulation*, str. 110.-114.

koje se moraju usklađivati sa suvremenim promjenama u financijama, novim finansijskim i nefinansijskim rizicima, inovacijama i sl., te je nužna razboritija supervizija svih sudionika u postupcima dodjele i primjene rejtinga.

4. METODOLOGIJA DODJELE I SKALIRANJE OCJENA REJTINGA

Ne postoji određena univerzalna formula određivanja rejting ocjene zbog toga što je procjena rizičnosti izdavatelja posao koji, osim objektivne procjene finansijskih i ekonomskih pokazatelja koje analitičari imaju na raspolaganju, sadrži i subjektivnu procjenu. Procjena izdavatelja ne odnosi se samo na promatranje i ocjenjivanje raznih finansijskih pokazatelja, nego se uzima u obzir i procjena poslovnih temelja poduzeća, pozicija poduzeća na tržištu, menadžment i njegove strategije. Pri donošenju rejtinga nekada u većoj mjeri sudjeluju poslovni, a nekada finansijski rizici¹⁸. Metodologija koja se koristi za različite predmete procjene (poduzeća, finansijske institucije, dužničke instrumente, državu i državna izdanja duga) mora se kontinuirano usklađivati s promjenama u gospodarstvu, promijenjenim uvjetima poslovanja, novim rizicima, posljedicama krize i sl. Tablica 2. prikazuje standardne simbole kojima se prikazuje rejting. Navedena rejting skala odnosi se na dugoročne korporativne zadužnice, dok se u slučaju druge vrste vrijednosnih papira ili nekih finansijskih institucija mogu koristiti drugi simboli ili se postojeći simboli tumače na drugačiji način, ovisno o kojoj se vrsti vrijednosnih papira ili finansijskih institucija radi. U slučaju kratkoročnih korporativnih zadužnica koriste se simboli P-1, P-2, P-3 i NP, gdje P označava riječ „prime“ (prvorazredan), a brojke pokazuju visinu na toj rejting skali, dok NP znači „not prime“ (drugorazredan, podređeni, špekulativni), izdavatelj ne može ispuniti svoje kratkoročne finansijske obveze te spada u špekulativni razred. Primjerica, P-1 predstavlja rejting od Aaa do A3, a NP predstavlja rejting od Ba1 do C¹⁹.

¹⁸ Standard&Poor's, *Rating Methodology: Evaluating the Issuer*, <http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/fixedincome/methodology.pdf>, str. 17.-27.

¹⁹ Moody's, *Rating Symbols & Definitions*, 2009. <http://v3.moodys.com/sites/products/AboutMoody's/RatingsAttachments/MoodysRatingsSymbolsand%20Definitions.pdf>, str. 8.

Tablica 2.

Usporedba i opis ocjena rejtinga S&P i Moody's

S&P	Moody's	Opis značenja
AAA	Aaa	Najviši rejting. Sigurno ispunjenje finansijskih obveza.
AA+	Aa1	
AA	Aa2	Very high probability of timely payment.
AA-	Aa3	
A+	A1	
A	A2	High probability of timely payment, despite some sensitivity to adverse economic conditions.
A-	A3	
BBB+	Baa1	
BBB	Baa2	High probability of timely payment, despite some sensitivity to adverse economic conditions.
BBB-	Baa3	Considered safe in terms of risk of non-payment.
BB+	Ba1	Considered safe in terms of risk of non-payment.
BB	Ba2	Some sensitivity to short-term factors, but no significant risk of non-payment.
BB-	Ba3	
B+	B1	
B	B2	Significant sensitivity to adverse economic conditions.
B-	B3	
CCC-		
CCC	Caa	Very high sensitivity to adverse economic conditions.
CCC-		
CC	Ca	Very high sensitivity.
C	C	Very high sensitivity, low probability of timely payment.
D		Inability to pay.

Izvor: Moody's, Rating Symbols & Definitions, 2009., str. 8. S&P. Dostupno na <http://www.standardandpoors.com/ratings/definitions-and-faqs/en/us/>,

Agencije za kreditni rejting kao rezultat procjene dobivaju alfanumeričke simbole prikazujući na taj način rizičnost izdavatelja vrijednosnih papira, a kreditni rejtinzi koji nastaju kao rezultat procjene rejting agencije

razlikuju se s obzirom na rizičnost i kvalitetu na investicijski ili podinvesticijski stupanj. Tijekom godina razvojem financijskog tržišta uz standardne simbole dodane su i oznake plus i minus da bi se napravila što detaljnija gradacija izdavatelja na tržištu. Tako je, primjerice, moguće usporediti simbole koje koristi S&P s onima koje koristi Moody's.

*Kod čimbenika **makroekonomije i rasta** Fitch ocjenjuje BDP i BDP po stanovniku, konzistentnost monetarne i fiskalne politike, održivost dugoročnog duga, konkurentnost gospodarstva i potražnju za lokalnom valutom. Moody's evaluira BDP po stanovniku, ekonomiju obujma i integriranost u ekonomski i trgovinske zone, a Standards & Poor's stopu ekonomskog rasta, raspon i efikasnost instrumenata monetarne politike, veličinu i strukturu štednje i investicija, novčanu i kreditnu ekspanziju, ponašanje cijena u ekonomskim ciklusima. Čimbenik **javne financije** Fitch ocjenjuje kroz financijsku imovinu i državu, stranu neto poziciju imovine, omjer prihoda i BDP-a, srednjoročnu dinamiku javnog duga, kredibilitet okvira fiskalne politike i institucija i financijsku fleksibilnost. Moody's ocjenjuje javne financije kroz sposobnost države da poveća poreze, reže troškove, prodaje imovinu ili ostvari devize (primjerice iz službenih rezervi), a S&P's kroz stavku prihoda i troškova opće države, trendove suficitu/deficitu, kompatibilnost fiskalne pozicije s monetarnim i eksternim faktorima, fleksibilnost i efikasnost rasta prihoda i troškova, veličinu i zdravlje nefinancijskih poduzeća javnog sektora. **Dug** Fitch procjenjuje kroz veličinu i stopu rasta javnog duga, strukturu državnog duga (dospjeće, kamatne stope i valuta), dospjeće i strukturu valute stranih obveza i imovine, distribuciju stranih obveza i imovine po sektorima. Moody's ocjenjuje razinu duga, otplate kamata i prihode, strukturu državnog duga, dinamiku duga i financijsku dubinu, a S&P kroz bruto i neto dug opće države, bruto i neto vanjski dug, udjel prihoda namijenjen kamatama, profil dospjeća i strukturu valuta, dug i lokalna tržišta kapitala. Financijski je sektor čimbenik kod kojeg se analizira sljedeće: Fitch analizira pokazatelje makroprudencijalnog rizika, kvalitetu bankovnog sektora i supervizije, kontingenntne obveze bankovnog sektora i strano vlasništvo bankovnog sektora, Moody's snagu financijskog sektora i kontingenntne obveze financijskog sektora, a S&P efikasnost financijskog sektora. **Vanjske financije** Fitch promatra kroz kapitalne tokove, volju nerezidenata da podižu kredite i kupuju domaću imovinu, udjel tekućeg outputa u pokrijuvanju vanjskog duga i adekvatnost rezervi. Moody's evaluira dinamiku bilance plaćanja, devizne rezerve, pristup deviznom tržištu, a S&P kroz utjecaj monetarne i fiskalne politike na vanjske račune strukturu tekućeg računa, strukturu kapitalnih tokova i adekvatnost rezervi. Devizni tečaj se ocjenjuju kroz sljedeće varijable: režim deviznog tečaja, indeksacije i dolarizacije, kompatibilnost režima deviznog tečaja i ciljeva monetarne politike i sl.*

Izvor: Prema Fitch 2010., Mody's 2008., Standard&Poor's 2008. i IMF 2010.

Prikaz 3. Sumirane ključne varijable ocjene rejtinga zemlje S&P's, Moody's i Fitch

Za dodjelu kreditnog rejtinga zemljama analiziraju se pokazatelji kao što je dohodak po glavi stanovnika. Što je veći dohodak po glavi stanovnika, veća je porezna baza i vjerojatnije je da će zemlja biti u mogućnosti izvršavati svoje obveze. Kada zemlja premaši određeni iznos dohotka po stanovniku, smatra se da je veća mogućnost urednog servisiranja njenih obveza. Rast BDP-a ukazuje na to

da će otplata dugova postajati sve jednostavnija za zemlju što je veći rast. Inflacija kao jedan od pokazatelja ukazuje na strukturne probleme u vladinoj politici, tj. da ne postoji mogućnost ili volja za bolji oblik financiranja nego izdavanjem novca i stvaranjem inflacije. Stanje bilance plaćanja također je vrlo važan kriterij pri procjeni rizičnosti zemlje. Postojanje velikog deficit-a ukazuje na probleme i nemogućnost države da pribavi potrebna financijska sredstva. Osim navedenih pokazatelja u obzir se uzimaju i povjesni podatci. Zemlja koja je u prošlosti imala problema s izvršavanjem svojih obveza ima znatno veći rizik i niži rejting za razliku od zemalja koje nisu imale probleme takve prirode²⁰.

Svi promatrani pokazatelji nisu isključivo ekonomski. Promatra se rast populacije, struktura stanovništva prema starosti, produktivnost različitih sektora u ekonomiji, efikasnost obrazovnog sustava i njegova kvaliteta, kvaliteta državne administracije itd. Analizira se trgovina zemlje, pokazatelji konkurentnosti, geografska diverzificiranost tržišta, udjel na tržištu itd.²¹ Prikaz 3. daje pregled varijabli koje tri najveće agencije za kreditni rejting, S&P's, Moody's i Fitch, ocjenjuju pri određivanju rejtinga zemlje: makroekonomске pokazatelje i rast, javne financije, dug, financijski sektor, vanjske financije, devizni tečaj, političke prilike, strukturalni i institucionalni položaj i ostale čimbenike. Standard & Poor's pri procjeni kvalitete izdavatelja koristi metodologiju koja dijeli korištene podatke za procjenu u kategorije poslovnog i financijskog rizika. Svaka od kategorija ocjenjuje se prema izabranim kriterijima te u sebi sadrži određene podkategorije kao što su, primjerice, kvaliteta menadžmenta, profitabilnost, financijska fleksibilnost i sl. Kod procjene poslovnih rizika uzima se u obzir i rizik države, iako je on samo jedan od faktora te nije moguće poistovjetiti rizičnost države s promatranim privatnim sektorom. Pri procjeni poduzeća ocjenjuje se koji faktori rizičnosti države utječu na poslovanje poduzeća i njegov rizik. Primjerice, čimbenici su poslovnog rizika pri ocjeni izdavatelja karakteristike industrije kojoj izdavatelj pripada, kvaliteta menadžmenta i tržišna pozicija izdavatelja, pri čemu se ocjenjuje marketing, tehnologija, efikasnost, regulacija i sl. Čimbenici financijskog rizika su: financijske karakteristike, financijska politika, profitabilnost, struktura kapitala, tijek novca, financijska fleksibilnost i sl.²² Agencije za kreditni rejting imaju različite politike u vezi procjene rejtinga te tako neke dodjeljuju rejting samo ako je on zatražen od strane izdavatelja, dok druge dodjeljuju rejting i kad nisu zatražene.²³ Ipak, u većini slučajeva izdavatelji sami zatraže procjenu rizičnosti i dodjelu rejtinga jer je dobar rejting dodijeljen od strane poznate međunarodne agencije za kreditni rejting preduvjet za izlazak na međunarodno financijsko tržište. Nakon što je

²⁰ Cantor R., Packer F., 1996., „Determinants and Impact of Sovereign Credit Ratings“, FRBNY Economic Policy review, Federal Reserve Bank of New York, str. 39.-40.

²¹ Fitch Ratings, *Fitch Sovereign Ratings: Rating Methodology*, www.fitchratings.com.bo/UpLoad/methodology.pdf, New York, 2002., str. 4.-8.

²² S&P, *Rating Methodology: Evaluating the Issuer*, <http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/fixedincome/methodology.pdf>, str.17.

²³ Op.cit., Cantor, R., Packer, F., *The credit rating industry*, str. 3.

zatražena dodjela rejtinga agencija nadzire klijenta (izdavatelja) nekoliko godina te vrši promjene rejtinga u slučaju da se finansijska pozicija klijenta značajnije promijeni. Osim dostupnih dokumenata i standardnih procedura pri procjeni, na ocjenu rejtinga utječe i rezultat razgovora s menadžmentom izdavatelja i rezultirajuća subjektivna procjena analitičara agencija za kreditni rejting²⁴.

Tablica 3.

Rejting dugoročnog zaduživanja u stranoj valuti članica (1-27) i zemalja kandidata za članstvo (1-5) u EU, 17. siječnja 2011.

Zemlja	Fitch Ratings	Moody's	Standards & Poor's
1. Belgija*	AA+	Aa1	AA+
2. Francuska*	AAA	Aaa	AAA
3 Italija*	AA-	Aa2	A+
4 Luksemburg*	AAA	Aaa	AAA
5. Nizozemska*	AAA	Aaa	AAA
6. Njemačka*	AAA	Aaa	AAA
7. Danska	AAA	Aaa	AAA
8 Irska*	BBB+	Baa1	A
9. V. Britanija	AAA	Aaa	AAA
10. Grčka*	BB+	Ba1	BB+
11. Portugal*	A+	A1	A-
12. Španjolska*	AA+	Aa1	AA
13. Austrija*	AAA	Aaa	AAA
14. Finska*	AAA	Aaa	AAA
15. Švedska	AAA	Aaa	AAA
17. Češka	A+	A1	A
18. Cipar*	AA-	Aa3	A
19. Estonija*	A	A1	A
20. Letonija	BB+	Baa3	BB+
21. Litva	BBB	Baa1	BBB
22 Madarska	BBB-	Baa3	BBB-
23. Malta*	A+	A1	A
24. Poljska	A-	A2	A-
25. Slovačka*	A+	A1	A+
26. Slovenija*	AA	Aa2	AA
27. Bugarska	BBB-	Baa3	BBB

²⁴ Op.cit., Kuhner, C., *Financial rating agencies: Are they credible? – Insights into the reporting incentives of rating agencies in times of enhanced systemic risk*, str. 2.-26.

28. Rumunjska	BB+	Baa3	BB+
29. Turska	BB+	Ba2	BB
30. Hrvatska	BBB-	Baa3	BBB-
31. Makedonija	BB+	-	BB
32. Island	BB+	Baa3	BBB-
33. Crna Gora	-	Ba3	BB

Izvor: *Hrvatska narodna banka, službeni podatci 2011.*

Napomena: Belgija, Francuska, Italija, Luksemburg, Nizozemska, Njemačka i Danska postale su članice Unije 1951. godine, Irska i Velika Britanija 1973., Grčka 1981., Portugal i Španjolska 1986., Austrija, Finska i Švedska 1995., Češka, Cipar, Estonija, Letonija, Litva, Mađarska, Malta, Poljska, Slovačka i Slovenija 2004., Bugarska i Rumunjska 2007. godine. Turska je postala kandidatkinja 1999., Hrvatska 2004., Makedonija i Island 2005. i Crna Gora 2010. godine.

*Zemlje eurozone

5. REGULACIJA I SUPERVIZIJA POSLOVANJA AGENCIJA KREDITNOG REJTINGA

Rejting agencije značajni su sudionici finansijskog sustava i u cilju osiguranja njegove stabilnosti postoji potreba i za razboritom regulacijom i nadzorom poslovanja agencija za kreditni rejting. Poglavitno se potreba za strožom i preciznijom regulacijom i supervizijom kreditnih rejting agencija javila zbog njihove izravne i neizravne uključenosti u razvoj finansijske krize. U SAD-u kreditne rejting agencije od 90-tih godina prošlog stoljeća, osim rejtinga konvencionalnim finansijskim instrumentima, dodjeljuju rejtinge i novonastalim strukturnim finansijskim proizvodima nastalim najčešće sekuritizacijom potraživanja ili već postojećih sekuritacijskih instrumenata²⁵. Zbog kompleksnosti novonastalih struktura, nepoznavanja značajki novih proizvoda, nepostojanja povijesnih podataka za analize, postavljanje modela i sl., posljedični primjenjeni modeli ocjene rejtinga nisu procjenjivali visoku stopu neplaćanja hipotekarnih vrijednosnica na tržištu SAD-a, nisu osigurali odgovarajuće mehanizme likvidnosne potpore za sekuritacijske transakcije, a u većini

²⁵ U prosincu 2008. godine strukturni finansijski instrumenti činili su 35% tržišta zadužnica u SAD-u, a veliki dio tih instrumenata imao je dodijeljen rejting od strane nekih od najvećih rejting agencija na svijetu. Više od polovice tih instrumenata posjedovalo je AAA rejting koji im je dodijelio Moody's, a kasnije je gotovo trećina instrumenata kojima je snižen rejting bila upravo iz grupe instrumenata s najvišim dodijeljenim rejtingom. Sniženi rejting tijekom 2007. i 2008. godine u slučaju strukturnih instrumenata financiranja čak u 64% slučajeva odnosio na instrumente finansijskog tržišta povezane s hipotekarnim kreditima.

slučajeva dodijeljeni rejtinzi nisu uopće bili aktualni²⁶. Dodjeljivanje rejtinga strukturnim instrumentima financiranja uzrokuje i problem plaćanja naknade od strane izdavatelja vrijednosnog papira, nedovoljno znanje i dubinu istraživanja od strane rejting agencija i sl. Agencije za kreditni rejting kao objektivne okolnosti ovakvih ishoda u svoju obranu od izravne uključenosti u razvoj krize navode velike i neočekivane šokove na tržištu i značajan pad cijena stambenih objekata, što je rezultiralo krvom procjenom rejting agencija.²⁷ Financial Stability Forum u travnju 2008. objavio je izvještaj prema kojem su glavne slabosti kreditnih rejting agencija: slabosti u modelima rejtinga i metodologijama, neadekvatan due diligence u nadzoru kvalitete skupova kolateralna za rangirane vrijednosnice, nedovoljna transparentnost u ocjenama, kriterijima i metodologijama koje su se koristile u rangiranju strukturnih proizvoda, nedovoljna jasnoća značenja rejtinga i karakteristika rizika strukturnih proizvoda i nedovoljna pozornost na konflikte interesa u procesu rangiranja.²⁸ Kritičari ističu i poslovni model kreditnih rejting agencija kod kojeg su oni ujedno savjetnici izdavatelja i finansijskog posrednika u fazi kad je transakcija strukturirana, kao i praksu da naknade plaćaju direktno izdavatelji ili originatori sekuritizirane transakcije. Takozvano „kupovanje“ rejtinga od strane izdavatelja pri čemu traže dodjelu rejtinga od agencije koja ima fleksibilnije uvjete i pravila i na taj način dodjeljuje rejting višeg ranga²⁹. Unatoč svim mehanizmima i mjerama regulacije agencija za dodjelu kreditnog rejtinga smatra se da se najbolji regulatorni učinak postiže reputacijskim mehanizmom i konkurenjom na tržištu kreditnog rejtinga. Reputacijski kapital odrednica je uspjeha agencija za kreditni rejting te one agencije koje ga posjeduju dobro posluju. Subjekti koji su uključeni u investicijske aktivnosti bit će spremni koristiti rejting samo ako je korist od njegova korištenja veća od koristi koja bi se postigla ako bi subjekt samostalno istraživao izdavatelja vrijednosnog papira. Ako se utvrdi da su rejtinzi koje agencija dodjeljuje loše kvalitete, tj. netočni, izgubit će se reputacijski kapital i pojavit će se potreba za pojavom novih konkurenata na tržištu. I same agencije za kreditni rejting svjesne su važnosti reputacijskog kapitala te to u javnosti naglašavaju.

Uređenje regulatornog okvira poslovanja kreditnih rejting agencija započelo je 70-tih godina prošlog stoljeća, a intenziviralo se nakon 2003. godine

²⁶ Benmelech, E., Dlugosz, J., *The Credit Rating Crisis*, NBER Working Paper No. 15045, Cambridge, 2009., str. 1.

²⁷ Op.cit., Ashcraft, A., Goldsmith-Pinkham, P., Vickery, *MBS ratings and the mortgage credit boom*, str. 1.-2.

²⁸ ECB, Monthly Bulletin, 2009., str. 109.

²⁹ Op.cit. *The Credit Rating Crisis*, str. 16.-22. Benmelech i Dlugosz (2009.) u svom su istraživanju koje su provodili na strukturnim instrumentima s dodijeljenim rejtingom AAA utvrdili da su tranše kojima je rejting dodijeljen od strane dvije ili tri agencije u manjem broju slučajeva bile stavljene u nižu kategoriju rejtinga. Kada su usporedili rejting koji je dodijelila jedna ili koji su dodijelile dvije agencije zaključili su da je 13,8% veća vjerojatnost da će instrument ocijenjen od strane jedne agencije za kreditni rejting imati snižen rejting te da ta vjerojatnost opada s brojem agencija. Osim toga postoji i problem korištenja nedovoljno dobrih modela za procjenu rizičnosti kod strukturalnih instrumenata, ali i smanjenja kvalitete kod dodjele rejtinga s povećanjem konkurenkcije.

uslijed nekoliko korporativnih skandala za koje se okrivljene rejting agencije, a naročito se potaknulo međunarodno uskladivanje principa, standarda i propisa i suradnja nadzornika od 2008. godine do danas. Gotovo svi pokušaji uskladivanja i donošenja međunarodnih i regionalnih propisa imaju namjeru povećati konkureniju i transparentnost poslovanja te smanjiti sukob interesa.

Ozbiljnije razmatranje nužnosti regulatornih promjena započelo je 2003. godine jer su u to vrijeme agencije okrivljene da nisu anticipirale korporativna propadanja, što je rezultiralo brojnim regulatornim inicijativama. Međunarodna organizacija komisija za vrijednosnice³⁰ izdala je u prosincu 2004. godine, a revidirala 2008. godine dokument Kodeks poslovanja kreditnih rejting agencija³¹ koji sadrži pravila i principe poslovanja rejting agencija.³² Na međunarodnoj razini u svibnju 2008. Međunarodna organizacija komisija za vrijednosnice revidirala je kodeks s namjerom ojačanja vodiča kvalitete i integriteta rejtinga, kao i za neovisnost kreditnih rejting agencija i izbjegavanje konflikta interesa. U SAD-u 1975. godine Komisija za vrijednosne papire³³ započinje s regulacijom i nadzorom agencija za kreditni rejting i uvodi pojam priznatih vanjskih institucija za procjenu kreditnog rejtinga³⁴ koje služe kao regulatori finansijskog tržišta jer svojim rejtinzima utječu na izbor investicija finansijske institucije. 2006. godine u američkom Kongresu izglasan je Zakon o reformi agencija za kreditni rejting³⁵ koji je omogućio Komisiji za vrijednosne papire da od svih ovlaštenih rejting agencija zahtijeva da udovolje određenim zahtjevima, kao što su obvezno registriranje kod komisije koja je zadužena za finansijsko izvještavanje i pravila supervizije registriranih agencija, javna objava informacija vezanih uz metodologiju dodjele kreditnog rejtinga, određena izvješća, a to uključuje i nadzor nad aktivnostima koje one provode itd.³⁶ Spomenuta regulacija na snazi je u SAD-u od lipnja 2007. godine nakon čega su kreditne rejting agencije obvezne javno objavljivati svoje aktivnosti, dostavljati finansijska izvješća Komisiji, objavljivati i upravljati konfliktom interesa i sl. U SAD-u je Komisija ojačala regulatorni okvir usmjeravajući se na područja ojačavanja i sprječavanja konflikta interesa, povećanja transparentnosti i osiguravanja regulatornog okvira djelovanja finansijskog tržišta bez ekskluzivnog i isključivog oslanjanja na rejtinge.

³⁰ IOSCO - International Organization of Securities Commissions.

³¹ CRA Code of Conduct.

³² U osnovi code sadržava tri glavna dijela: kvalitet i integritet procesa rejtinga, neovisnost i izbjegavanje konflikta interesa i odgovornost prema javnim ulagateljima i izdavateljima. Izdani dokument rezultat je Izvješća o principima za regulatore, kreditne rejting agencije i ostale sudionike iz rujna 2003. koji je regulirao aktivnosti agencija za kreditni rejting.

³³ Securities and Exchange Commission.

³⁴ NRSRO - Nationally Recognized Statistical Rating Organization.

³⁵ Credit Rating Agency Reform Act.

³⁶ Katz, J., Salinas, E., Stephanou, C., *Credit Rating Agencies: No Easy Regulatory Solutions*, The World Bank Group, Financial and Private Sector Development Vice Presidency, Washington, 2009., str. 2.-5.

Europska središnja banka na području Europske unije donosi razne odluke vezane uz regulaciju poslovanja agencija za kreditni rejting. Europska središnja banka navodi da je potrebno izbjegavati nepotrebno duplicitiranje procedura koje se javljaju kod regulacije rejtinga agencija, korištenje njihovih usluga pri finansijskoj regulaciji te veću uključenost Europske središnje banke u njihovu regulaciju. U Europi postoje priznate agencije za kreditni rejting, a isti regulatorni okvir implementirala je i Republika Hrvatska u sklopu prilagodbe pravnoj stečevini Unije³⁷. U Europi je Europska komisija nakon javne rasprave prihvatila legislativni prijedlog za regulaciju 12. studenoga 2008. Posljedično regulacija poslovanja kreditnih rejting agencija u Europi bazira se na kombinaciji međunarodnih principa koji omogućavaju „samoregulaciju“ i direktiva o finansijskim uslugama. Na tragu rezolucije Europskog parlamenta iz veljače 2004. godine koja je nadopunjena savjetima Odbora europskih regulatora za vrijednosnice³⁸ 2006. godine okončano je donošenje regulatornog okvira kreditnih rejting agencija kroz postojeće directive o finansijskim uslugama. Za usklađenost djelovanja kreditnih rejting agencija s navedenim standardima te za godišnje izvještavanje zadužen je Odbor regulatora za vrijednosnice. Pojedinačne su smjernice koje se odnose na djelovanje kreditnih rejting agencija direktiva o zloupotrebi tržišta³⁹, kapitalnim zahtjevima⁴⁰ i tržišnim i finansijskim instrumentima⁴¹. Direktiva o zloupotrebi tržišta regulira insidersko trgovanje i tržišnu manipulaciju i usmjerena je na fer prezentaciju investicijskih preporuka i objavljivanje konflikta interesa. Primjerice, s namjerom smanjenja zloupotrebe tržišta kreditni rejtinzi ne sadržavaju preporuku, već se odnose na mišljenja o kreditnoj sposobnosti pojedinačnog izdavatelja ili finansijskog instrumenta. Međutim, kreditne rejting agencije moraju usvojiti interne politike i procedure koje će potvrditi da su kreditni rejtinzi koje one publiciraju fer prezentirani. Direktiva o kapitalnim zahtjevima osigurava primjenu procjena kreditnog rejtinga u određivanju pondera izloženosti rizicima (i rezultirajućih kapitalnih zahtjeva) kreditnih ili investicijskih tvrtki. Direktiva sadrži brojne zahtjeve koje vanjske institucije za ocjenu rejtinga moraju zadovoljiti da bi doble odobrenje supervizora. Direktiva o tržišnim i finansijskim instrumentima sadrži odredbe o poslovanju i organizacijskim zahtjevima kreditnih rejting agencija koje, kao i ostali, pružaju investicijske usluge na profesionalnoj bazi. Supervizija kreditnih rejting agencija u Europskoj uniji provodi se izravno preko Eurosustava jer je Eurosustav izravno vezan uz djelovanje kreditnih rejting agencija preko operacija monetarne politike i operacija upravljanja imovinom. Prema statutu Europskog sustava središnjih banaka, Europska središnja banka i nacionalne središnje banke mogu imati kreditne operacije s kreditnim institucijama i drugim tržišnim

³⁷ ECAI - External Credit Assessment Institution. VIPKR - Priznate vanjske institucije za procjenu kreditnog rejtinga.

³⁸ CESR - Committee of European Securities Regulators.

³⁹ MAD - Market Abuse Directive.

⁴⁰ CRD - Capital Requirements Directive.

⁴¹ MiFID - Markets in Financial Instruments Directive.

sudionicima ukoliko je kreditiranje bazirano na adekvatnom kolateralu. Prema navedenom, da bi se imovina koristila kao kolateral u operacijama monetarne politike, mora zadovoljiti visoke kreditne standarde, pri čemu Eurosustav koristi različite izvore informacija, uključujući priznate registrirane kreditne rejting agencije.

U jeku finansijske krize pojavila se i potreba za reregulacijom poslovanja agencija za kreditni rejting u području strukturnih finansijskih instrumenata. Regulatorna tijela, s druge strane, zahtijevaju od rejting agencija provođenje mjera za uklanjanje nedostataka pri donošenju ocjene o rizičnosti izdavatelja.⁴² Razna nacionalna, ali i međunarodna tijela, donosila su mnoge prijedloge vezane uz reregulaciju rejting agencija.⁴³ Osnovni su ciljevi reregulacije uklanjanje sukoba interesa u poslovanju agencija i veća transparentnost⁴⁴, a Odbor europskih regulatora vrijednosnica treba biti zadužen za dodjeljivanje licenci na godišnjoj bazi agencijama čiji se rejtinzi koriste u regulatorne svrhe, nadgledanje rejting agencija, smanjenje upotrebe rejtinga u nekim vrstama regulacije itd.⁴⁵

Kao rezultat finansijske krize došlo je do revizije međunarodnih standarda i propisa koji su osnova za poslovanje agencija za kreditni rejting. Da bi se zaštitila kvaliteta procesa dodjele rejtinga potrebno je zabraniti agencijama za kreditni rejting davanje preporuka vezanih uz karakteristike struktturnih instrumenata kojima će dodjeljivati rejting, periodično provjeravati metodologije kojima se koriste rejting agencije, osigurati objektivnost pri procjeni, osigurati da analitičari koji se bave dodjelom rejtinga imaju potrebna znanja i iskustva itd. Osim toga agencije trebaju javno objaviti metodologije koje koriste pri procjeni rizika kako bi investitori shvatili osnovu dodjeljivanja rejtinga i sam rejting te različito prikazivati rejtinge struktturnih instrumenata i ostalih instrumenata na tržištu. Kao posljedica krize prihvaćene su određene promjene vezane uz djelovanje priznatih rejting agencija u SAD-u s namjerom povećanja transparentnosti i smanjenja sukoba interesa⁴⁶. Zbog specifične oligopolske strukture tržišta kreditnog rejtinga, snažne tržišne moći najvećih agencija za kreditni rejting te sve značajnijeg sudjelovanja u aktivnostima kreditnih institucija

⁴² Utzig, S., *The Financial Crisis and the Regulation of Credit Rating Agencies: A European Banking Perspective*, ADBI Working Paper Series, Tokyo, 2010., str. 9.-10.

⁴³ Temelji regulacije postavljeni su tijekom polugodišnjih okupljanja predstavnika dvadeset vodećih gospodarstava svijeta. 2008. godine u Njemačkoj je Odbor za izdavanje vrijednosnih papira (Issuing Committee) predložio neke mjere kao što su: poslovanje rejting agencija treba kontinuirano nadgledati regulator, potrebno je poticati dodjeljivanje nezatraženih rejtinga, nužno je prilagodavanje metodologija koje rejting agencije koriste u svom poslovanju, smanjiti ili ukinuti korištenje rejtinga u javnoj regulaciji itd. De Larosière grupa 2009. godine ističe da je potrebna efikasna regulacija agencija za kreditni rejting kako bi se dodjeljivali kvalitetni, objektivni i neovisni rejtinzi.

⁴⁴ Sy A., *The Systemic Regulation of Credit Rating Agencies and Rated Markets*, IMF Working Paper, 2009., str. 25.

⁴⁵ Op.cit. str. 10.-11.

⁴⁶ Op.cit. str. 12.-13.

i investicijskih društava regulatori su dužni radi povećanja finansijske stabilnosti pozornije nadzirati njihove ukupne djelatnosti⁴⁷.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Do sredine 20. stoljeća agencije za kreditni rejting zauzele su svoje značajno mjesto u finansijskim sustavima, a posebno na teritoriju SAD-a. U današnje vrijeme predstavljaju važne sudionike na finansijskim tržištima diljem svijeta, a njihova će se uloga i značenje povećavati u budućnosti i u bankocentričnim finansijskim sustavima gdje je još uvijek financiranje putem kredita i kreditnih instrumenata najzastupljeniji oblik izvora financiranja novčano deficitarnih subjekata finansijskog tržišta. Postoji općeprihvaćeno i rasireno mišljenje da su kroz zloupotrebu svog položaja kreditne rejting agencije odigrale ključnu ulogu u materijalizaciji krize drugorazrednih kredita od 2007. godine zbog toga što su bile blagonaklone u davanju visokih AAA ocjena rejtinga vrijednosnicama koje su nastale na temelju drugorazrednih kredita. Rejting agencije moraju zadovoljavati kriterije kredibiliteta, neovisnosti, objektivnosti i transparentnosti koje Basel II zahtijeva. Hawkins i Turner (2000.) složili su se da rejting agencije više promatraju prošlost, nego što gledaju budućnost te da slijede trendove, a ne anticipiraju ih (Rodriguez 2002.).⁴⁸ U nastavku su izneseni osnovni nalazi i preporuke rada u cilju transparentnijeg poslovanja rejting agencija u budućnosti, veće zaštite investitora, povećanja stabilnosti finansijskog sustava i sl.

a) *Reputacija agencija i sloboda tržišnog natjecanja*

Temeljna je uloga agencija kreditnog rejtinga uklanjanje problema asimetričnih informacija između izdavatelja vrijednosnih papira kojima dodjeljuju rejting te investitora koji imaju namjeru uložiti u te vrijednosne papire. Investitori se oslanjaju na rejtinge agencija s reputacijom jer agencije za kreditni rejting zbog ekonomije obujma ostvaruju manji trošak nego što bi bio trošak svakog pojedinog investitora. Većina subjekata uključenih u poslove vezane uz investiranje i korištenje usluga agencija za kreditni rejting smatra da su rejtinzi dodijeljeni od strane agencija u većini slučajeva objektivni te da ne postoje prisile od strane agencija za dodjelu kreditnog rejtinga. Razlog je postojanja takve objektivnosti reputacijski mehanizam koji rejting agencijama omogućava da posluju i ostvaruju prihode te je odrednica njihova uspjeha⁴⁹. Bez obzira na važnost reputacije i goodwilla kreditnih rejting agencija potrebno je omogućiti

⁴⁷ Op.cit., Dittrich, F., *The Credit Rating Industry: Competition and Regulation*, str. 98.

⁴⁸ Primjerice, rejting agencije nisu snizile rejting azijskim zemljama prije krize, a snižavanje rejtinga tijekom krize dovelo je do još gorih posljedica.

⁴⁹ SEC, *Report on the Role and Function of Credit Rating Agencies in the Operation of the Securities Markets*, <http://www.sec.gov/news/studies/credratingreport0103.pdf>, 2003., str. 26.

slobodu tržišnog natjecanja i ulazak na tržište drugih „igrača“ koji će povećati konkureniju, djelovati snagom tržišta na sniženje cijena i u cilju zaštite potrošača, odnosno investitora na finansijskom tržištu, omogućiti transparentno poslovanje, objektivne procjene i neovisnost u poslovanju. Tržišni mehanizmi i sloboda tržišnog natjecanja omogućit će efikasnije funkciranje finansijskog sustava na dobrobit svih korisnika finansijskih usluga. Osim standardnih tijela koja vrše nadzor institucija finansijskog tržišta, pa tako i agencija za kreditni rejting, glavni je mehanizam regulacije i jamstva kvalitete dodijeljenih rejtinga reputacijski kapital. Stoga valja i u budućnosti voditi računa o reputaciji agencija, no potrebno je omogućiti i drugim sudionicima na tržištu rejtinga slobodu tržišnog natjecanja i regulatornim i nadzornim mehanizmima utjecati na smanjenje koncentracije na tržištu rejtinga. Značajniju ulogu u nadzoru treba omogućiti supervizorskim tijelima koja će nadzirati i slobodu tržišnog natjecanja u industriji, a s istom namjerom povećanja konkurenциje na tržištu rejting agencije bi trebale javno kontinuirano objavljivati lako razumljive i usporedive povijesne podatke da bi njihovo ukupno poslovanje postalo transparentnije.

b) Uloga agencija u regulaciji i superviziji

Zahvaljujući regulaciji finansijskih institucija i njihova poslovanja, u razvijenim zemljama postoje vanjske i međunarodno priznate agencije za dodjelu kreditnog rejtinga čiji se rejtinzi koriste u regulaciji. Primjena rejtinga vrlo je široka, a osim procjene rizičnosti poduzeća agencije za kreditni rejting vrše i procjenu rizičnosti zemalja. Sve procjene vrše se pomoću javno objavljene metodologije procjene koja se temelji na nizu čimbenika koji se uzimaju u obzir i služe procjeni poslovnih i finansijskih rizika poduzeća. Neki autori smatraju ironičnim da regulatori koji su odgovorni za implementaciju Basela II značajno ovise o rejtingu rejting agencija opisujući njihovo djelovanje kao oligopolsku nereguliranu industriju. Basel II povjerio je agencijama za kreditni rejting supervizorsko priznavanje, oslobađajući im ruke i na taj način dajući njihov doprinos krizi. Nadovezujući se na prethodno izneseno, a s obzirom na značajnu ulogu agencija, potrebno je i u budućnosti povećati značenje nadzora i kontrole djelovanja predmetnih institucija te njihovih primijenjenih metodologija. Uloga koja je dodijeljena agencijama za kreditni rejting značajna je i nužno je ovlastiti institucije i donijeti stroža pravila njihova poslovanja. U cilju navedenog nužno je dodatno educirati i specijalizirati supervizore koji će, između ostalog, provoditi i superviziju korištenih metodologija i dodijeljenih rejtinga u regulatorne svrhe. Isto tako, nužna je dodatna edukacija radnika rejting agencija koji kreiraju modele i uskladivanje korištene metodologije s novonastalim okolnostima i novim rizicima u finansijsko-servisnoj industriji.

c) Model plaćanja usluga rejting agencija

Najčešće spominjane poteškoće i probleme koji su vezani uz poslovanje agencija za kreditni rejting i dodjelu kreditnog rejtinga moguće je sažeti u pojam sukoba interesa koji je u izravnoj vezi s agencijskim problemom, pri čemu se naknada od strane agencija za kreditni rejting naplaćuje izdavateljima

vrijednosnih papira. Problem koji se javlja posebno kod sekuritizacijskih instrumenata naziva se „kupnja“ rejtinga⁵⁰, a odnosi se na ponašanje izdavatelja vrijednosnog papira gdje on izabire agenciju za koju smatra da ima najmanje zahtjevne kriterije dodjele rejtinga za njegove vrijednosne papire. Na taj način dolazi do smanjene kvalitete dodijeljenih rejtinga koje koristi široki krug investitora⁵¹. Moosa (2009.) predlaže da se investitori više uključe u plaćanje naknada rejting agencijama, primjerice preko preplate. Goldstein (2009.) predlaže da se konflikt interesa može smanjiti odvajanjem savjetničke i rejting funkcije rejting agencija kako se to riješilo i u industriji računovodstva nakon propasti Enrona.⁵² Problematika plaćanja usluga dodjele rejtinga treba se dodatno preispitati i trebaju se razmotriti druge mogućnosti nositelja troška rejtinga s osnovnom svrhom eliminacije problema „kupovanja“ rejtinga. Model plaćanja mogao bi se urediti regulacijom, primjerice ograničenjem broja dodijeljenih rejtinga od strane jednog izdavatelja, uvođenjem plaćanja preplata od strane korisnika usluge, ograničenjem broja godina pružanja usluga, onemogućavanjem istovremenog pružanja konzultantskih usluga i sl.

d) Nadgradnja i reforma regulatornog okvira poslovanja rejting agencija

Nadovezujući se na kritike uloge i poslovnog modela agencija za kreditni rejting u kreiranju preduvjeta za razvoj financijske krize, razna međunarodna i nacionalna tijela već dulji niz godina raspravljaju o potrebi reforme regulatornog okvira kreditnih rejting agencija. Budući da agencije kreditnog rejtinga djeluju međunarodno, neophodna je i međunarodna suradnja regulatornih tijela oko konzistentnosti i standarda poslovanja. Glavni su pokretači promjena u regulaciji Međunarodna organizacija komisija za vrijednosnice, Komisija za vrijednosne papire u SAD-u, Europska komisija u Europskoj uniji s osnovnim ciljem povećanja transparentnosti i rješavanja problema konflikta interesa. Europska komisija izgradila je model prema kojem je propisana registracija i vanjski supervizorski režim poslovanja kreditnih rejting agencija u Europi gdje regulatori nadziru politike i procedure kreditnih rejting agencija i promoviraju reforme u svoje interno poslovanje. Problematika dodjele rejtinga strukturalnim proizvodima riješit će se na način da će se revidirati korištene metodologije, verificirati korišteni podatci, objavljivanja oko korištenih metodologija, raspored revizije rejtinga i sl., odnosno revidirat će se svi aspekti proizvodnje rejtinga kod strukturalnih proizvoda. Metodologije rejtinga za strukturne proizvode moraju se razlikovati u odnosu na metodologije koje se koriste kod obveznica, što se može riješiti različitom ljestvicom ili dodatnim simbolima. U modele se treba uključiti i rizik likvidnosti koji je u dosadašnjoj primjeni bi zanemaren.

⁵⁰ Engl. rating shopping.

⁵¹ Op.cit., *The Credit Rating Crisis*, str. 19.

⁵² Pavković, A., *Basel II kao uzrok globalne financijske krize*, Svijet osiguranja, pregledni znanstveni članak, 2011., str. 42.-49.

Kreditni rejtinzi moraju biti neovisni, objektivni i visoko kvalitetni, no i investitori trebaju osvijestiti rizike uključene u neke proizvode i ne oslanjati se isključivo na dodijeljene rejtinge, već ukoliko ne posjeduju dovoljno kvalitetnih informacija ne investirati u proizvode.

LITERATURA

Ashcraft, A., Goldsmith-Pinkham, P., Vickery, J., *MBS ratings and the mortgage credit boom*, Federal Reserve Bank of New York, 2009.

Benmelech, E., Dlugosz, J., *The Credit Rating Crisis*, NBER Working Paper No. 15045, Cambridge, 2009.

BIS, *Credit Ratings and Complementary Sources of Credit Quality Information*, Basel Committee on Banking Supervision Working Papers br. 3, 2000.

Cantor, R., Packer, F., *The credit rating industry*, FRBNY quarterly review, http://www.ny.frb.org/research/quarterly_review/1994v19/v19n2article1.html, 1994.

Cantor, R., Packer, F., *Determinants and Impact of Sovereign Credit Ratings*, FRBNY Economic Policy review, Federal Reserve Bank of New York, 1996.

Dittrich, F., *The Credit Rating Industry: Competition and Regulation*, doktorska disertacija, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln, 2007.

ECB, *Beyond ROE – how to measure bank performance*, 2010.

ECB, *Credit Rating Agencies: developments and policy issues*, Monthly Bulletin, 2009.

Fitch Ratings, *Fitch Sovereign Ratings: Rating Methodology*, www.fitchratings.com.bo/UpLoad/methodology.pdf, New York, 2010.

International Monetary Fund, *The uses and abuses of sovereign credit ratings*, 2010.

Jewell, J., Livingston, M., *A Comparison of Bond Ratings from Moody's S&P and Fitch IBCA*, Financial Markets, Institutions and Instruments br. 4., Blackwell Publishers, New York University Salomon Center, 1999.

Katz, J., Salinas, E., Stephanou, C., *Credit Rating Agencies: No Easy Regulatory Solutions*, The World Bank Group, Financial and Private Sector Development Vice Presidency, Washington, 2009.

Kuhner, C., *Financial rating agencies: Are they credible? – Insights into the reporting incentives of rating agencies in times of enhanced systemic risk*, Schmalenbach Business Review, Vol. 53, Muenchen, 2001.

Leko, V.; Mates, N., urednici, *Rječnik bankarstva i financija*, Masmedia, Zagreb, 1993.

Moody's, *Rating Symbols & Definitions*, 2009.

<http://v3.moodys.com/sites/products/AboutMoody'sRatingsAttachments/Moody'sRatingsSymbolsand%20Definitions.pdf>.

Pavković, A., *Utjecaj sekuritizacije potraživanja na razvoj financijskog sustava*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Zagreb, 2007.

SEC, *Report on the Role and Function of Credit Rating Agencies in the Operation of the Securities Markets*, 2003.

<http://www.sec.gov/news/studies/credratingreport0103.pdf>, str. 26.

Standard&Poor's, *Credit Ratings Definitions & FAQs*, 2010. <http://www.standardandpoors.com/ratings/definitions-and-faqs/en/us>.

Standard&Poor's, *Rating Methodology: Evaluating the Issuer*, <http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/fixedincome/methodology.pdf>.

Sy A., *The Systemic Regulation of Credit Rating Agencies and Rated Markets*, IMF Working Paper, 2009.

Utzig, S., *The Financial Crisis and the Regulation of Credit Rating Agencies: A European Banking Perspective*, ADBI Working Paper Series, Tokyo, 2010.

White; L. J., *The Credit Rating Agencies: How Did We Get Here? Where Should We Go?*, <http://www.ftc.gov/be/seminardocs/091112crediratingagencies.pdf>, 2009.

Anita Pavković, Ph. D.

Assistant Professor

Faculty of Economics and Business Zagreb

E-mail: anita.musa@efzg.hr

Davor Vedriš, M. A.

E-mail: davor987@gmail.com

RETHINKING CREDIT RATING AGENCIES' ROLE IN CONTEMPORARY FINANCIAL SYSTEMS***Abstract***

Credit rating agencies today are playing a significant role in well developed global securities and banking markets. Their primary goals are providing independent, objective and high quality ratings to all interested financial services beneficiaries. Market participants (like commercial banks, investment funds, insurance companies, pension funds, other institutional investors and companies), have embedded credit ratings in their investment and credit assessment frameworks. As the markets evolved and became more complex, credit rating agencies were expected to cover an evaluation of wider range of financial instruments and connected risks. Most sophisticated ratings users in recent years did not undertake own due diligence work, but rather outsource their credit risk management to rating agencies and relied on ratings which consequently caused enormous damages and losses in financial systems all around the world. The aim of the paper is to introduce basic limitations in intensive use of credit ratings in investment and banking policies and to give global professional and scientific literature an overview on the positive and negative impacts of their future use.

Key words: *credit rating agency, rating scale, rating methodology, regulation, transparency*

JEL classification: *G21*

STRUČNI RAD

PROFESSIONAL PAPER

Mr. sc. Branislav Đurica¹

Stručni suradnik

Jahorina osiguranje

Banja Luka, Bosna i Hercegovina

E-mail: bdjurica@jahorinaosiguranje.com

MODEL UPRAVLJANJA SISTEMOM KVALITETE U OSIGURAVAJUĆEM DRUŠTVU

UDK / UDC: 658.56:368.032.1

JEL klasifikacija / JEL classification: G22, L15

Stručni članak / Professional paper

Primljeno / Received: 16. prosinca 2010. / December 16, 2010

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Sažetak

Osiguranje je specifična djelatnost jer kupcima nudi uslugu, nudi im proizvod koji je u stvari pravni odnos između ugovornih strana. Osiguranici povjeravaju osiguravateljima brigu o svojoj imovini, pa čak i o svojim životima. Organizacija osiguravajućeg društva zbog tog mora biti pouzdana, dugoročno stabilna, mora dati potrebnu sigurnost i povjerenje te imati potrebnu kvalitetu organizacije i sistem koji će stalno i dugoročno garantirati sigurnost i stabilnost, a koji će sa stajališta osiguravatelja biti učinkovit i efektivan. Jedno je od mogućih rješenja uvodenje modela za upravljanje sistemom kvalitete u osiguravajućem društvu.

Ključne riječi: model, osiguranje, organizacija, efikasnost, efektivnost.

1. UVOD

Velika tržišta osiguranja našla su se u intenzivnim procesima globalizacije u posljednjem desetljeću. Procesi ukrupnjavanja osiguravatelja i reosiguravatelja kroz procese merdžera i akvizicije predstavljaju vrijednosno i najveće poslovne operacije ove vrste. Novi ekonomski i pravni uvjeti, posebno liberalizacija i deregulacija, uz napredak elektronskog poslovanja i visoke zahtjeve standardizacije organiziranja i poslovanja, kreirali su novu poslovnu mapu u području osiguranja. Procesima pripajanja i kupovanjem organizacija ubrzava se proces proširivanja ponude usluge, rješava problem razvoja i rasta, ali se i kroz visoku diverzifikaciju ostvaruje disperzija rizika.

¹ Mr Branislav Đurica, stručni saradnik u Jahorina osiguranju, cooperation partner of Viena Insurance Group

Ovakvi postupci, s druge strane, otvaraju niz novih funkcionalnih organizacijskih problema, od problema standardizacije do čitave lepeze novih upravljačkih problema. Neprestana borba za povećanje vrijednosti akcija na burzi ostvaruje se kroz unapređenje kvalitete i povećanje ukupnog kapitala. S jedne strane ostvaruju se efekti ekonomije opsega (što je posebno važno u poslovima osiguranja), a s druge strane cjenovna konkurentnost kroz obaranje cijena usluga, povećanje učinkovitosti poslovanja te ubrzanje razvoja usluga i tržišta. Standardizacija postupaka i tehnologija rada dovodi do lakšeg transfera znanja i bržeg širenja na nova tržišta. Liberalizacija i deregulacija u zemljama u tranziciji naglo otvara potencijalno velika tržišta s vrlo nerazvijenom i nekonkurentnom poslovnom strukturu.

U okviru velikih i intenzivnih promjena koje karakteriziraju tranzicijsku ekonomiju, neophodno je sagledati i razumjeti najmanje dva procesa:

1. očekivani ekonomski ambijent i
2. nove uslove poslovanja, kao i novu konkurenčku situaciju.

Prijelaz s visoko izražene socijalne funkcije države na državu s neoliberalnom tržišnom doktrinom ubrzano vodi k radikalnoj reformi mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, što s aspekta osiguranja znači nagli rast usluge osiguranja života, mirovinskog i zdravstvenog osiguranja. Ubrzana privatizacija značajno mijenja i strukturu gospodarskih subjekata. Značajnu grupu novih osiguranika činit će mala i srednja preduzeća. Proces globalizacije poslovanja, razvoj burzi i povećanje broja spajanja i preuzimanja u značajnoj će mjeri utjecati i na razvoj usluga na području osiguranja. Izgradnja tržišnog gospodarstva i tržišnih institucija u okviru Republike Srbije čini jedan aspekt promjene. Drugi je, svakako, novi institucionalizirani okvir za poslove osiguranja i organizacije koje se njime bave. Sama kvaliteta organizacije i osnovne pretpostavke efektnog upravljanja u novim tržišnim uvjetima predstavljaju svakako poseban problem. Zbog toga je istraživanje uvjeta razvoja i uvođenja sistema upravljanja kvalitetom posebno aktualano.

2. OSIGURANJE KAO GOSPODARSKA DJELATNOST

Osnovni je motiv svakog osiguranja ekonomski zaštita od nastupanja štetnih događaja. Ugovorom o osiguranju imovine utvrđuje se obveza osiguravatelja da nakon ostvarenja osiguranog slučaja isplati naknadu štete koja će omogućiti da osiguranik djelomično ili u cijelosti izvrši restituciju oštećenih ili uništenih osiguranih stvari.

U ekonomskom smislu «osiguranje je privredna djelatnost kojom se, radi sticanja dobiti, ili na načelu uzajamnosti i solidarnosti, obezbjediće ekonomski zaštitu imovine i lica od rizika koji ih ugrožavaju».² Ono obuhvaća obrazovanje

² Marović, B., Mrkić, D.: Osiguranje i reosiguranje, Financing centar, Novi Sad, 1996.

sredstava i rezervi iz premija osiguranja radi nadoknađivanja nastalih šteta i isplaćivanja ugovorenih iznosa po osnovi osiguranja, kao i sudjelovanje u provođenju mjera za sprječavanje i suzbijanje rizika koji ugrožavaju osiguranu imovinu i osobe, a u skladu s ekonomskim interesima osiguranika i osiguravajuće organizacije.

2.1. Osnovni tehnički elementi organizacije osiguranja

Iz funkcije i osnovnih elemenata tehničke organizacije osiguranja proizilaze i osnovni organizacijski procesi. Osnovna funkcija osiguranja, tj. isplaćivanje naknade štete osiguranicima koji plaćaju premiju u slučaju nastupanja štete, ne bi se mogla ostvariti ukoliko ne bi postojala tehnička organizacija osiguranja. Dok je teoretski moguće osigurati se od svih potencijalnih gubitaka, od nekih se nije moguće osigurati po razumnoj cijeni. Iz praktičnih razloga osiguravatelji nisu spremni prihvatići sve rizike koje drugi žele prenijeti na njih. Da bi se rizik smatrao prihvatljivim za osiguranje, mora imati određene karakteristike.

Četiri preduvjeta koja slijede predstavljaju „idealne“ elemente rizika od koga se može osigurati (iako je poželjno da rizik ima te karakteristike, moguće je da ih određeni rizici nemaju, a ipak se od njih osiguravamo):

1. mora postojati dovoljno veliki broj jednakih jedinki izlaganja da bi se gubitci mogli racionalno predvidjeti
2. gubitak koji je prouzrokovao rizik mora biti moguće definirati i izmjeriti
3. gubitak mora biti nepredvidljiv ili slučajan
4. gubitak ne smije biti katastrofalan.

2.2. Specijalni slučaj smanjivanja rizika

Budući da se osiguranje tradicionalno smatra osnovnom tehnikom za upravljanje rizicima, njemu se poklanja i najveća pažnja, a kako se zadržavanje smatra alternativom osiguranju, ono također dobiva značajnu pažnju. Nažalost, u mnogim slučajevima, s obzirom da su direktnе koristi vezane za metode sprječavanja i kontrole gubitka pomalo neuvhvatljive i teške za mjerjenje, postoji tendencija umanjivanja tih značajnih tehnika.

Skoro sva osiguravajuća društva organizirana su tako da kao svoje dijelove imaju filijale, ekspoziture. I u ovom kontekstu ističemo da je jedino osiguravajuće društvo pravno lice, što znači da za svoje obveze odgovara cjelokupnom svojom imovinom.

3. CILJ ISTRAŽIVANJA

Osnovni je cilj istraživanja definiranje modela sistema upravljanja kvalitetom u osiguravajućoj djelatnosti. Poseban cilj jest da se, na osnovi razvijenog modela, definira učinkovit program, uvjeti uvođenja i dokumentacija sistema upravljanja kvalitetom u osiguravajućem društvu.

4. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Predmetna se istraživanja zasnivaju na sljedećim hipotezama:

1. pretpostavlja se da će razvijeni model sistema upravljanja kvalitetom u djelatnosti osiguranja, na osnovama međunarodnih standarda, osigurati rast učinkovitosti i efektivnosti sistema osiguranja,
2. definiran program i oblikovane podloge za upravljanje dokumentacijom sistema upravljanja kvalitetom u osiguravajućem društvu uvjetovat će potrebu prilagođavanja i ostvarenja učinkovitijih organizacijsko-informacijskih i komunikacijskih struktura u poduzećima predmetne vrste.

Model i program bit će zasnovani na zahtjevima standarda JUS ISO 9001:2000 i iskustvima i istraživanjima vezanima za predmetne zahtjeve i specifičnosti osiguravajućeg društva kao objekta promatranja.

5. MODEL ORGANIZACIJE DRUŠTVA

„Strategija preduzeća određuje logiku preduzeća u smislu izbora područja poslovne djelatnosti i određenja u održavanju konkurentske sposobnosti preduzeća u datom vremenu i datim uslovima okoline. Oblikovanje strategije vrši funkcija upravljanja preduzećem sa težnjom za ostvarenje misije, ciljeva i politika preduzeća u datom vremenu i datim uslovima okoline“³.

U poslovanju svake organizacije nužno je postojanje osjećaja za strategiju. Jednom određena strategija ne znači da se ista ne može promijeniti ili prilagoditi okolnostima, kako subjektivnim u organizaciji, tako i objektivnim u okruženju. Određivanje strategije u svakom slučaju nije lagan posao.

Važno je razlikovati tri nivoa strategije:

1. nivo korporacije
2. nivo poduzeća i
3. operativni ili finkcionalni nivo.

³ Bouman, K.:Strategija u praksi, Prometej, Novi Sad, 2003.

Osnovno je pitanje strategije na nivou korporacije logika ili racio za funkcioniranje, odnosno zašto su dva poduzeća stavljeni u jednu korporaciju (očekuje se sinergijski efekt). Drugi koncept je koncept holding kompanija. Osnovni je motiv ovakvog organiziranja veća dobit i učinkovitija preraspodjela kapitala, centralizacija svih funkcija na jedno mjesto. Ovakav način organizacije nije svojstven našem okruženju ili ne na način i u opsegu kako to rade svjetske kompanije i korporacije. Za nas je važnija strategija na nivou poduzeća. Ključno je pitanje za svako poduzeće pitanje konkurentnosti na određenom tržištu te pitanje dobivanja i održavanja konkurentne prednosti.

Konkurentnost se može riješiti razmatranjem sljedećih pitanja:

1. Na kojim bi se tržištima trebali natjecati? Na koje se segmente tih tržišta trebamo jasno usredotočiti?
2. Kako se pokušati boriti u tim segmentima? Kako možemo dobiti i održati prednost nad konkurenčijom?
3. Kakve ključne kompetencije trebamo stvoriti da bismo realizirali kompetitivnu strategiju? Kako treba organizirati posao?
4. Kako poduzeće trenutno izgleda, tj. kakvo je stanje u odnosu na ono koje bi trebalo postići da bi se uspješno realizirala navedena strategija?
5. Kako ići naprijed?

Operativna strategija je strategija na nivou dijela poduzeća i uglavnom je vezana za operativne dijelove procesa u poduzeću. Operativna strategija proizilazi iz strategije poduzeća kao jedan njen dio. U svakom slučaju timovi će rukovoditelja u poduzeću i na nivou svih organizacijskih dijelova zajedno provoditi postavljenu strategiju poduzeća i stalno je usavršavati. «Suštinsko pitanje strategije na nivou preduzeća je kako preduzeće može dobiti i održati konkurentsku prednost».⁴ Kada organizacija promatra svoju strategiju s ovakvim polaznim osnovama, onda se prvenstveno misli na unutrašnje resurse u organizaciji. Polazna tačka svih promatranja mora biti kupac kao korisnik usluga ili proizvoda. Druga su važna odrednica svakog poduzeća, koja određuje rezultate poslovanja, troškovi kao najvažniji ograničavajući faktor u organizaciji. Održavanje konkurentске prednosti dinamična je aktivnost organizacije i ne može se promatrati u jedinici vremena. Konkurentnost ima svoju vremensku dimenziju, a može se postići tako što će se imitirati konkurenčija i praviti korak prije konkurenčije.

Svaku organizaciju čine tri segmenta i to:

1. resursi, odnosno osnovne materijalne pretpostavke za ostvarenje proizvodnje (materijali, strojevi, tehnologija, lokacija, radnici i sl.)
2. sistemi-metode kojima povezujemo resurse, procesi u proizvodnji

⁴ Bouman, K.:Strategija u praksi, Prometej, Novi Sad, 2003.

3. know-how-znanje pojedinca i grupe.

Prva se dva segmenta lako mogu kopirati, dok treći segment, know-how, predstavlja pravu konkurenstsku prednost organizaciji koja ga ima i ne može se imitirati. Povećanje know-how može dovesti do toga da neka znanja prijeđu u druge segmente na višem nivou. Sve se ove komponente mogu predstaviti kao lanac vrijednosti organizacije. Spoznaja menadžmenta o lancu vrijednosti značajan je doprinos u rukovođenju organizacijom. Iz poznavanja lanca vrijednosti organizacije vrlo se lako mogu uočiti prednosti i slabosti organizacije i može se odrediti prostor za povećanje konkurentske sposobnosti iste. Tržišta se uvijek u principu globalno razvijaju i pojačavaju stalno opravdane zahtjeve kupaca. Ne moraju samo cijena i kvaliteta proizvoda ili usluge odgovarati zahtjevima kupaca. Kupac očekuje kooperaciju na bazi povjerenja s isporučiteljem proizvoda ili usluge, koja počinje prije ugovaranja i traje kroz sve faze procesa pribavljanja i korištenja proizvoda ili usluge. Jedno je od mogućih i vrlo kvalitetnih rješenja za ovakve zahtjeve kupaca opredjeljenje menadžmenta preduzeća na upravljanje kvalitetom prema zahtjevima ISO 9000 serije standarda. Već nekoliko godina raste interes k totalnom upravljanju kvalitetom. Prvo je u Japanu, pa zatim i u SAD-u, zaživio pokret pod nazivom totalna kontrola kvalitete «TQC (Total Quality Control). Ovdje treba upozoriti na moguće nejasnoće riječi kontrola. Ne misli se na zastarjelu tehničku kontrolu kvalitete, već na upravljanje kvalitetom, dakle na moderne principe rukovođenja, orijentirane na sprječavanje nastanka greške i poboljšanje svih tokova procesa. Sve je očiglednija činjenica da je iluzorno očekivati uvođenje sistema kvalitete u poduzeće ako se ne pristupi paralelno i uvođenju totalne kulture kvalitete na svim hijerarhijskim nivoima i funkcijama. Kvaliteta, dakle, mora postati kultura življjenja, ponašanja i rada u apsolutno svim segmentima poslovanja. Pojednostavljeni promatrajući cijeli sistem, odnosno odnos prema kupcu, poanta je u tome da se želje kupca moraju spoznati, identificirati i maksimalno ispuniti uz minimalne troškove. Ova se tendencija mora stalno poboljšavati i unapređivati.

6. STRATEGIJA, STRUKTURA I PROCESI

Postavlja se opravdano pitanje koja je to organizacijska struktura koja osigurava provođenje strategije i koji su to procesi u organizaciji koji se moraju odvijati da bi se zacrtana strategija provela u djelo. U teoriji postoji nekoliko tipova standardnih organizacijskih struktura koje se mogu primijeniti u praksi bez obzira na vrstu aktivnosti organizacije. Kad se jednom odluči o strategiji postavlja se pitanje kako podijeliti sve zadatke s kojima se poduzeće suočava na pojedinačne aktivnosti i kao dodijeliti te zadatke određenim ljudima i grupama u suštini te kako se specijalizirati. Organizacija ima svoju horizontalnu strukturu koju čine organizacijski dijelovi koji se bave određenim poslovima-procesima u toku odvijanja aktivnosti organizacije i koji su međusobno povezani, i vertikalnu strukturu na raznim nivoima rukovođenja. Svaki od načina organiziranja ima svoje prednosti i nedostatake, a konačna odluka o načinu organizacije ili o

kombinacijama poznatih načina organizacije donijet će se prema postavljenoj strategiji organizacije. Drugi problem, koordinacija, rješava se organizacijskim procesima koji su osmišljeni radi osiguranja odvojenih aktivnosti i njihova povezivanja na takav način da se postigne cjelevita misija poduzeća. U praksi postoje različiti načini organiziranja poduzeća. Na koji će se način organizirati dato poduzeće ovisi od više faktora (starost, vrsta djelatnosti, vrsta proizvoda, karakteristike tržišta i drugo). Postojanje više načina organiziranja ne znači da se poduzeća organiziraju na samo jedan od poznatih načina. To svakako znači i kombinaciju navedenih načina organizacije i prilagođavanje istih faz i životnog ciklusa poduzeća. Mincberg kaže da se organizacija može podijeliti na pet različitih dijelova i to na sljedeći način:

1. strateški vrh - ljudi koji kontroliraju organizaciju i smatraju se odgovornima za njene učinke,
2. operativna jezgra - ljudi koji ispunjavaju osnovnu misiju ili zadatak organizacije,
3. srednja linija - menadžeri i nadzornici u liniji hijerhije između strateškog vrha i operativne jezgre,
4. tehnosuktura - čine je zaposleni analitičari koji pomažu da se dođe do koordinacije putem procesa standardizacije, vještine, izlaza ili vrijednosti,
5. osoblje za podršku - aktivnosti osoblja koje pomaže osnovnom radu organizacije. Primjerice, u proizvodnom poduzeću u to bi osoblje spadali zaposleni na održavanju zgrade, u restoranu, odnosima s javnošću, spremanju kancelarija itd.

Veličina i značaj tih grupa varirat će u zavisnosti od vrste posla koji obavlja organizacija, stabilnosti njenog okruženja i veličine same organizacije. Dakle, moramo razumjeti te osnovne promjenljive kontingenčije i učinak koji one imaju na strukturu poduzeća.⁵

Sve se aktivnosti u organizaciji odvijaju u raznim procesima i mogu se propisati putem procedura koje se standardiziraju i po kojima se odvijaju aktivnosti organizacije.

7. SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM

Sistem upravljanja kvalitetom, razvijen u skladu sa zahtjevima standarda ISO 9000 na području usluga, odnosi se na sistem upravljanja uslužnom organizacijom s jedne, a s druge strane je sredstvo za stjecanje povjerenja

⁵ Zelenović, D.: Tehnologija organizacije industrijskih sistema-poduzeća, Naučna knjiga, Beograd, 1997.

korisnika usluga. Na našem tržištu nije postojala konkurenčija u pravom smislu te riječi, kakva je, primjerice, ova današnja. Kvaliteta procesa rada i poslovanja pojedinačnih poduzeća, odnosno osiguravajućih društava, nije bila presudna jer su te organizacije – osiguravatelji imali monopol na tržištu. Tržište je bilo strogo podijeljeno po teritorijalnom principu i unaprijed je bila izbjegнутa mogućnost konkurenčije među osiguravateljima. Praktična primjena standarda na području kvalitete u djelatnosti osiguranja iz navedenih razloga utvrđena je kao potreba i imperativ te zahtjeva sistematski prilaz i sistematski vođen postupak analize stanja, razvoja i uvođenja sistema upravljanja kvalitetom. Uvođenje je sistema upravljanja kvalitetom u osiguravajuća društva u Republici Srpskoj novina i mora se učiniti dosta napora kako bi se predstavile sve prednosti novog odnosa prema osiguranju i osiguranicima.

8. POTREBA USPOSTAVLJANJA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Tržišta se uvijek u principu globalno razvijaju i pojačavaju stalno opravdane zahtjeve kupaca. Ne moraju samo cijena i kvaliteta proizvoda ili usluge odgovarati zahtjevima kupaca. Sve veći značaj ima mogućnost davanja servisnih usluga svih vrsta u postprodajnom vijeku trajanja proizvoda ili usluge. Takođe, kupac očekuje kooperaciju na bazi povjerenja s isporučiteljem proizvoda ili usluge, koja počinje prije ugovaranja i traje kroz sve faze procesa pribavljanja i korištenja proizvoda ili usluge. Sve je očiglednija činjenica da je iluzorno očekivati uvođenje sistema upravljanja kvalitetom u poduzeće ako se paralelno ne pristupi i uvođenju totalne kulture kvalitete na svim hijerarhijskim nivoima i funkcijama. Kvaliteta, dakle, mora postati kultura življenja, ponašanja i rada u apsolutno svim segmentima poslovanja. Pojednostavljen promatrajući cijeli sistem, odnosno odnos prema kupcu, poanta je u tome da se želje kupca moraju spoznati, identificirati i maksimalno ispuniti uz najminimalnije troškove. Ova se tendencija mora stalno poboljšavati i unapredrevati. Kada se stvari promatraju na ovakav način određena je i dugoročna strategija poduzeća s krajnjim ciljem ostvarenja što veće dobiti. Bez obzira na veličinu poduzeća odlučujuća su tri faktora za krajnji uspjeh:

1. snažna i koordinirana akcija na poboljšanju kulture rada
2. homogena i kompaktna organizacijska struktura poduzeća i
3. motivacija suradnika.

Pojam totalne kulture kvalitete podrazumijeva stalnu aktivnost i aktivnost na svim nivoima u poduzeću radi dostizanja postavljenog nivoa kvalitete, stalnim osposobljavanjem svih sudionika i njihovom aktivnom ulogom u cilju povećanja nivoa kvalitete. Timski je rad odlučujući i potreban u cijelom poduzeću. Jasnu ideju uvođenja sistema kontrole kvalitete i svih zajedničkih napora unutar poduzeća predstavlja nesmetani daljnji rad uz paralelnu

transformaciju postojećeg sistema upravljanja kvalitetom, novi, obuhvatniji i moćniji sistem, usklađen sa zahtjevima međunarodnih standarda ISO 9000. Drugi veliki, ali ne i manje važan cilj, jest smanjenje unutrašnjih troškova kroz sistem upravljanja kvalitetom. Sistem upravljanja kvalitetom u poduzeću neizravno utječe na smanjenje troškova, odnosno istovremeno neizravno povećava konkurentnost na tržištu, osiguravajući kvalitetnije usluge po nižim cijenama.

9. UPRAVLJANJE PROJEKTOM USPOSTAVLJANJA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Pri modeliranju organizacijske postavke sistema upravljanja kvalitetom u poduzeću krenulo se od stava da se sistem upravljanja kvalitetom jednog određenog poduzeća kao model ne može u potpunosti primijeniti na neko drugo poduzeće, iako su možda oba poduzeća otprilike iste veličine, s istom ili sličnom paletom usluga. U skladu s tim organizacijska je concepcija uzela u obzir sve specifičnosti koje definiraju postojeću organizacijsku strukturu poduzeća. Pri tome je važno napomenuti da će postavljena organizacijska struktura egzistirati i poslije obavljenog posla uvođenja sistema upravljanja kvalitetom, uz određene manje modifikacije (timovi – treći se nivo raspušta po obavljenom poslu). Cijela struktura osiguranja kvalitete bazirana je na timskom radu koji se zasniva na principima simultanog inženjerstva. Sistem upravljanja i kontrola projekta za uvođenje sistema upravljanja kvalitetom vrši se u potpunosti preko instalirane strukture upravljanja u poduzeću. Sistem upravljanja kvalitetom projektiran je tako da zadovolji sve zahtjeve ISO 9000 serije standarda, istovremeno uvažavajući sve specifičnosti s obzirom na prisutnost različitih usluga.

Ustanovljena organizacijska shema podrazumijeva sistem uvođenja po standardima serije ISO 9000 i sistem osiguranja i unapređenja kvalitete nakon uvođenja sistema upravljanja kvalitetom, i to u dva nivoa upravljanja:

- prvi nivo je nivo poduzeća
- drugi nivo su druge zaokružene organizacijske cjeline.

Ovakvom organizacijskom strukturu osigurava se sudjelovanje širokog fronta zaposlenih u realizaciji usvojenog projekta, kao i mogućnost stalne učinkovite kontrole i nadzora izvršenja programskih zadataka.

10. STRUKTURA PROCESA U OSIGURAVAJUĆEM DRUŠTVU

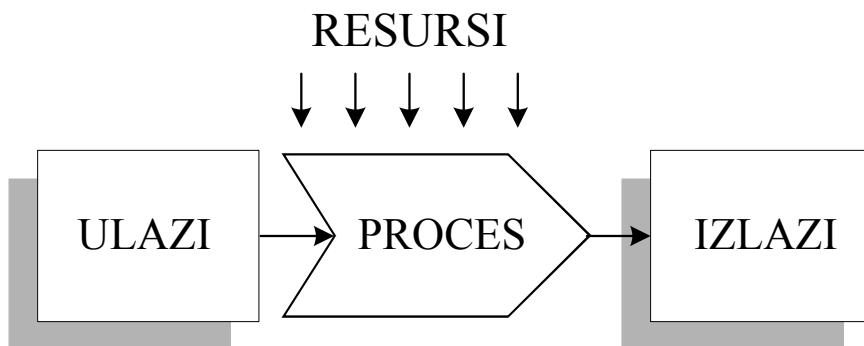
Sistem upravljanja kvalitetom zasnovan je na PROCESNOM PRILAZU u upravljanju, pri čemu je neophodno:

1. identificirati sve procese koji imaju utjecaj na kvalitetu usluga i poslovanja u cjelini i koji moraju biti „obuhvaćeni“ formalno usvojenim

pravilima ponašanja svih sudionika u procesima – dokumentacijom sistema upravljanja kvalitetom,

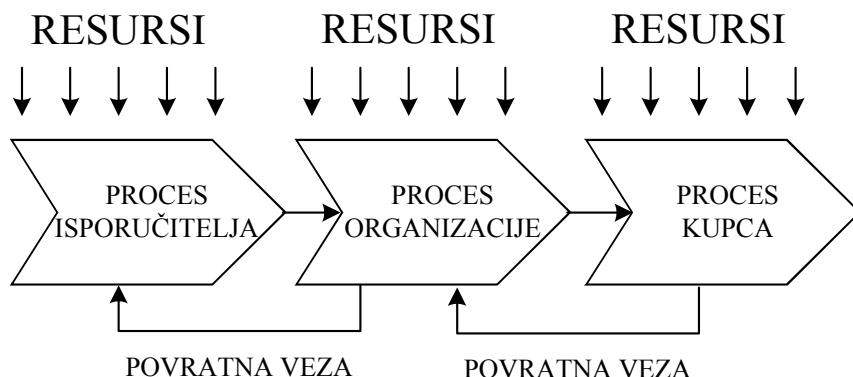
2. utvrditi neophodne informacije za funkcioniranje procesa, u vidu ulaznih i izlaznih veličina,
3. utvrditi potrebne resurse za funkcioniranje procesa – dokumentacijske, ljudske i infrastrukturne,
4. utvrditi interne i eksterne uticaje na funkcioniranje procesa i
5. definirati mjerne veličine za nadzor nad funkcioniranjem procesa – ciljano određene performanse procesa i kriterije za vrednovanje kvalitete procesa rada.

Identificirani procesi trebaju obuhvatiti i procese koji imaju utjecaj na usuglašenost kvalitete poslovanja, a čije izvođenje osiguravajuća organizacija povjerava vanjskim organizacijama. To se može odnositi na procese reosiguranja i određene procese iz područja usluga. Kriteriji i metode neophodne za osiguravanje učinkovitosti funkcioniranja i upravljanja procesima trebaju biti mjerljivi, a sve aktivnosti neophodne za postizanje planiranih rezultata procesa neophodno je ugraditi u dokumentaciju sistema upravljanja kvalitetom – poslovnik, procedure i uputstva. Metodologija analize procesa zasniva se na definiciji da je proces skup međusobno povezanih aktivnosti koje pretvaraju ulazne elemente u izlazne upotrebo odgovarajućih resursa (slika 1.).



Slika 1. Osnovna definicija procesa

Pojam „procesni prilaz“ upravljanja kvalitetom organizacije podrazumijeva, radi utvrđivanja ulaznih veličina, aktivnosti i izlaznih veličina, definiranje „granica“ procesa, što u konkretnim slučajevima doseže do razmatranja ne samo procesa organizacije, nego i procesa isporučitelja i procesa kupca/korisnika – „lanca“ procesa prema slici 2.



Slika 2. „Lanac“ procesa

Činjenica da procesi u organizaciji nemaju jasno utvrđene granice i da nisu nezavisni, nego su međusobno uvjetovani, nameće kao prvi korak u analizi procesa potrebu uspostavljanja tzv. procesnog modela organizacije kojim se, na pogodan način, definiraju i predstavljaju svi procesi relevantni za kvalitetu njenog poslovanja i njihova međusobna uvjetovanost – veze između procesa.

11. ANALIZA UVJETA ZA PRIMJENU RAZVIJENOG MODELA I UVOĐENJA SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U OSIGURAVAJUĆEM DRUŠTVU

11.1. Osnovne podloge

11.1.1. Vizija poduzeća – osiguravajućeg društva

Osnovni su ciljevi osiguravajućeg društva izvršavanje osnovnih procesa osiguranja koji se ogledaju u odgovornom preuzimanju rizika i kvalitetnom pokriću preuzetih rizika u osiguranju, uz istovremeno jačanje sigurnosti i standarda zaposlenih. Isto tako, dosta rada i napora mora biti uloženo u jačanje institucije osiguranja i približavanja pojma „osiguranje“ osiguranicima putem različitih metoda edukacije potencijalnih korisnika osiguranja – osiguranika. Osiguravajuće se društvo mora organizirati tako da je u svako vrijeme i na svakom mjestu na raspolaganju potencijalnom nositelju rizika, osiguraniku ili oštećenoj osobi, kako bi oni mogli ostvariti svoje pravo po osnovi osiguranja.

11.1.2. Misija poduzeća – osiguravajućeg društva

Misija poduzeća određena je:

- a) *svrhom postojanja osiguravajućeg društva koja može biti:*
1. pružanje kvalitetnih usluga osiguranja imovine i osoba na teritoriju Bosne i Hercegovine
 2. stvaranje i stalno povećanje životnog standarda zaposlenih radnika
 3. opstanak i daljnji razvoj društva
 4. ulaganje slobodnih novčanih sredstava u pokretanje gospodarskih aktivnosti privrede u vidu kratkoročnih pozajmica
 5. zadovoljenje društvenih potreba putem poreza i doprinosa kao budžetskih prihoda.

- b) *strategijom djelovanja*

Strategija poduzeća određuje logiku poduzeća u smislu izbora područja poslovne djelatnosti i određenja u održavanju konkurentske sposobnosti poduzeća u datom vremenu i datim uvjetima okoline.

Oblikovanje strategije djelovanja vrši funkcija upravljanja poduzećem s težnjom ostvarenja misije, ciljeva i politike poduzeća u datom vremenu i datim uvjetima okoline. Uspostavljanjem i primjenom sistema upravljanja kvalitetom omogućit će se promjena stanja ključnih faktora koji određuju stratešku poziciju društva na tržištu.

- c) *standardima ponašanja*

Standardima ponašanja određuju se pravila ponašanja zaposlenih u organizaciji prema organizaciji, okruženju i korisnicima usluga.

- d) *pokretačkim polugama*

Pokretačke su poluge u ponašanju sudionika u procesima, posebno upravljačkih struktura, racionalni postupci i moralni principi koji leže u osnovi kulture poduzeća. Ponašanje sudionika mora biti zasnovano na izgrađenim racionalnim postupcima i moralnim principima.

11.1.3. Ciljevi poduzeća – osiguravajućeg društva

»Ciljevi preduzeća za osnovu imaju zadovoljenje misije preduzeća i ostvarenje željenih stanja kojima teži organizacija planiranim i organizovanim aktivnostima«.⁶ Ciljevi se u pravilu određuju i usvajaju na duži rok, a time i planovi razvoja organizacije, s tim da se prave kratkoročni planovi aktivnosti

⁶ Zelenović, D.: Tehnologija organizacije industrijskih sistema-preduzeća, Naučna knjiga, Beograd, 1997.

kako bi se konkretizirale pojedinačne aktivnosti za ostvarenje postavljenih ciljeva. Ciljevi mogu biti opći (povećanje kvalitete života zaposlenih, opstanak i razvoj organizacije u datom vremenu i uvjetima i zadovoljenje društvenih potreba) i posebni za svaku organizaciju (porast udjela organizacije na tržištu, smanjenje troškova poslovanja, povećanje produktivnosti, učinkovitije korištenje resursa i sl.). Ciljevi moraju biti određeni i mjerljivi.

11.1.4. Politike poduzeća – osiguravajućeg društva

Politike predstavljaju konkretnе podloge za učinkovito ostvarenje misije i ciljeva organizacije. Politikama se određuju principi, stavovi i kriteriji za usmjeravanje aktivnosti u postupcima poslovanja organizacije.

Osnovna su opredjeljenja društva u definiranju i provođenju politike kvalitete:

- stalni razvoj usluga i tehnologija i praćenje savremenih svjetskih tendencija
- primjena rezultata znanstvenih istraživanja u razvoju usluga i njihovoj realizaciji
- primjena suvremenih metoda i tehnika rada
- stalno usavršavanje i podizanje kvalitete rada zaposlenih
- stalno usavršavanje opreme i drugih elemenata infrastrukture društva i osiguranje visokog nivoa uvjeta radne sredine
- osiguranje svih logističkih procesa najviše kvalitete i
- zadovoljenje zahtjeva korisnika usluga, zaposlenih i društva.

12. ZAKLJUČAK

Dokumentirani sistem upravljanja kvalitetom postaje imperativ u svim djelatnostima i to više nije privilegija samo određenih područja djelatnosti kao što su vojna, automobilska ili druge industrije. Trend visokih očekivanja kupaca i korisnika usluga u vezi s kvalitetom nije više spojiv samo s odabranim, namjenskim ili na drugi način nazvanim poduzećima, već se proširuje na sve organizacije i poduzeća. Ovakav trend prati rastuće saznanje da je neophodan stalni razvoj kvalitativne podobnosti i da je on jedan od uvjeta koji vodi dostizanju ekonomskog zenita jedne organizacije ili poduzeća.

Glavni zadatak menadžmenta organizacije, u smislu uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom, treba biti krajnje racionalan pristup u razradi odgovarajuće dokumentacije i njenoj praktičnoj primjeni. Dakle, treba težiti tome da se, poštujući princip neophodnog minimuma, s najmanjim mogućim brojem

„dokumenata“ urede svi poslovi – procesi u organizaciji, gdje bi njihov nedostatak štetno utjecao na kvalitetu proizvoda ili usluga poduzeća. Samo sistemska rješenja u poduzeću mogu zadovoljiti suvremene zahtjeve tržišta jer tržište priznaje samo uspješne

Istraživanja u okviru ove teze i njihova praktična provjera na slučaju osiguravajućeg društva pokazala su da dokumentirani sistem upravljanja kvalitetom u organizaciji u djelatnosti osiguranja osigurava:

1. jedinstvenost prilaza u procesima

Utvrđeni i regulirani informacijsko-dokumentacijski tokovi u poduzeću garantiraju u velikoj mjeri smanjenje broja grešaka, odnosno sprječavaju pojavu greške.

2. zaštitu interesa korisnika i davaljatelja usluga

Obveza osiguravajuće organizacije jest da preuzme rizik odgovornosti za sigurnost korisnika u ispunjavanju svih ugovorom (polisom osiguranja) preuzetih obveza.

3. olakšano upravljanje procesima

Redovnim aktivnostima nadzora nad funkcioniranjem sistema upravljanja kvalitetom ugrađenim mehanizmima postavljanja općih i konkretnih ciljeva, planiranja, analize ostvarenja ciljeva i planova, internih provjera, preispitivanja od strane rukovodstva i vanjskog nadzora od strane certifikacijskog tijela, stječu se potrebni i dovoljni uvjeti za efektivno i učinkovito funkcioniranje osiguravajuće organizacije.

4. osiguravanje nepresušnog izvora informacija

Dokumentacijom sistema upravljanja kvalitetom propisani su tokovi informacija i pravila funkcioniranja procesa u organizaciji, što za svakog zaposlenog predstavlja transparentan način ponašanja i obavljanja svakodnevnih poslova.

5. mogućnost smanjenja troškova

Sistem upravljanja kvalitetom ima ugrađene mehanizme za otkrivanje slabosti u funkcioniranju procesa (neusuglašenosti) i njihovo otklanjanje, poduzimanjem korektivnih i preventivnih mjera.

6. poticaj stalnom unapređenju procesa

Suštinski doprinos sistema upravljanja kvalitetom sastoji se, pored uređenja odnosa u organizaciji i uspostavljanju pravila dobre prakse, u mehanizmima stalnog unapređenja resursa (ljudskih i infrastrukturnih), procesa i usluga, na principima Demingovog kruga.

7. marketinški efekt i tržišnu prednost

Ne treba zanemariti činjenicu da posjedovanje certifikata za sistem upravljanja kvalitetom kod potencijalnih korisnika, isporučitelja i ostalih zainteresiranih strana ostavlja veoma pozitivan utisak i doprinosi povjerenju za

suradnju. Dobro osmišljena strategija promocije kvalitete osiguravajuće organizacije, s certifikatom priznatog ocjenjivačkog tijela kao jednim od dokaza te kvalitete, učvršćuje strateški položaj na tržištu i često donosi prednost u odnosu na konkureniju.

Istraživanja izvršena u okviru ovog rada potvrdila su postavljene hipoteze da razvijeni model sistema upravljanja kvalitetom u djelatnosti osiguranja, na osnovama međunarodnih standarda, osigurava rast učinkovitosti i efektivnosti sistema osiguranja i da istovremeno uvjetuje potrebu i generira podloge za postavke i ostvarenja učinkovitijih organizacijsko-informacijskih i komunikacijskih struktura u poduzećima predmetne vrste.

LITERATURA

Adidžes, I., *Dijagnoza stilova upravljanja*, Prometej – Novi Sad, Agora Beograd, 1994.

Adidžes, I., *Životni ciklusi preduzeća*, Prometej Novi Sad, Agora Beograd, 1994.

Bajić, M., *Priručnik metoda za ostvarivanje kvaliteta, deo jedan do pet, Motivacija, kreativnost i obezbeđenje kvaliteta kao osnovni činioci konkurentne uspešnosti organizacionih sistema- preduzeća*, FTN-Institut za industrijske sisteme Novi Sad, Novi Sad, 1998.

Bijelić, Mile, *Osiguranje*, Birotehnika, Zagreb, 1988.

BMS Harris&Dixon insurance brokers Limitid, *Tržište osiguranja i reosiguranja u V.Britaniji*, 2000.

Bouman, K., *Strategija u praksi*, Prometej, Novi Sad, 2003.

Cvetković N., *Strategija investicija preduzeća*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2002.

Jankovec, Ivica, *Ugovor o reosiguranju*, Forum, Novi Sad, 1968.

Kamberović, B., *Model integralnog sistema za upravljanje kvalitetom*, FTN-Institut za industrijske sisteme Novi Sad, Novi Sad, 1998.

Kavran, D., *Nauka o upravljanju, Organizacija, kadrovi, rukovođenje*, Naučna knjiga, Beograd.

Kondo, J., *Motivacija, kreativnost i kontrola kvaliteta: Japanska perspektiva*, Evropski centar za mir i razvoj (ECPD) Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija Beograd, Beograd, 1997.

Marović, B., Mrkić, D., *Osiguranje i reosiguranje*, Financing centar, Novi Sad, 1996.

Milisavljević, M., *Savremeni strategijski manadžment*, Institut Ekonomskih Nauka Beograd, Beograd, 2002.

Ogawa, E., *Upravljanje malim preduzećima danas*, Evropski centar za mir i razvoj (ECPD) Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija Beograd, Beograd, 2001.

Sneyd, R.M., *Osiguranje*, Besjeda-Bina, Banja luka, 2003.

Zelenović, D., *Tehnologija organizacije industrijskih sistema-preduzeća*, Naučna knjiga, Beograd, 1997.

M. Sc. Branislav Durica

Advisor

Jahorina insurance

Banja Luka, Bosna i Hercegovina

E-mail: bdjurica@jahorinaosiguranje.com

THE QUALITY SYSTEM MANAGEMENT MODEL IN THE INSURANCE COMPANY*Abstract*

Insurance is a specific activity because it offers its consumers a service, and a product which is actually a legal relation between the parties of the contract. Policyholders entrust all of their property and even their lives to the insurers. Because of the above mentioned, organization of the insurance company has to be reliable, stable in long term and it has to provide security and confidence, it needs to have necessary quality of the organization and the system which will permanently and in long term guarantee safety and stability, provided it is efficient and effective from the position of insurer. One of the possible solutions is implementation of developed model for the quality system management in the insurance company.

Key words: *model, insurance, organization, efficiency, effectiveness*

JEL classification: *G22, L15*

Goran Pranjić, M. Sc.

Advisor in BiH Mission to NATO

Ministry of Foreign Affairs of Bosnia and Herzegovina

E-mail: goran.pranjic@mvp.gov.ba

INFLUENCE OF BUSINESS AND COMPETITIVE INTELLIGENCE ON MAKING RIGHT BUSINESS DECISIONS

UDK / UDC: 65.012.4

JEL klasifikacija / JEL classification: D80

Stručni članak / Professional paper

Primljeno / Received: 31. ožujka 2011. / March 31, 2011

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011. / May 30, 2011

Abstract

In business environment in which a company operates, when technological possibilities are very developed and accessible, when a great number of data from business transactions is generated, and when knowledge is the only resource contemporary economy is lacking, if they want to maintain and improve their positions on the market, decision makers have to be able to make correct business decisions very quickly. This text presents positive effects of a simultaneous use of tools and techniques of business and competitive intelligence in the process of making right decisions in a company. The text will present evidence that information on yourself, acquired through techniques of business intelligence, and information on competition, acquired through practicing competitive intelligence, present a basis for making right business decisions which leads towards reaching the established business goals of a company. Criteria are explained which have to be adhered to when introducing the concept of business and competitive intelligence in a company.

Key words: data, information, knowledge, business decision, company, business intelligence, competitive intelligence

“*The future is already here,
it's just not evenly distributed.*”
William Gibson

1. INTRODUCTION

In business environment in which a company operates, when technological possibilities are very developed and accessible, when a great number of data from business transactions is generated, and when knowledge is the only resource contemporary economy is lacking, if they want to maintain and improve their positions on the market, decision makers have to be able to make correct business decisions very quickly. A need for business decision at the right moment is based on true facts and exists at strategic, operative and tactical levels. If a decision is made too late or is based on wrong facts, regardless of which level of business it pertains to, it can have far-reaching negative effects on business. In order for a company to avoid this, it needs to be as informed as possible, so that making right decision would be more probable. In order to assure a „360-degree view“ from its perspective, a company needs to conduct the process of gathering true facts in two dimensions.

The first dimension is getting to know yourself. When practicing the techniques and using the tools of business intelligence (hereinafter BI), a company gathers information from huge amount of data it has access to, finds hidden facts which contribute to business, discovers links between events which effect business and which seem unconnected to each other, detects problems easier, etc. Knowledge acquired through BI is one of the most important inputs for making a rights business decision. However, it is not enough.

The second dimension required for making accurate and timely business decisions is knowing environment. A company is not alone on the market, except in case of a monopoly. Every day, it is facing competition, new products, substitutes, general political stable and unstable movements, economic crises, etc. Knowledge required for this part of a business decision can be gained through use of competitive intelligence techniques (hereinafter CI).

Information on company's work gathered through BI techniques and information on market movements gathered through practicing CI represent a basis for making right business decision, which lead towards reaching the established business goals of a company.

2. INFLUENCE OF DATA ON BUSINESS DECISIONS

*The Economist Intelligence*¹ Unit conducted a survey in 2007 which involved 154 managers from around the world, mostly from big companies (80% of correspondents with income between USD 500 million and USD 5 billion), who work in various market segments, with the aim of revealing the main factors

¹ Kielstra, Paul „In search of clarity-Unravelling the complexities of executive decision making“, The Economist Intelligence Unit, 2007,

which affect the way they make business decisions. The research has undoubtedly shown that bad data lead to bad business decisions. Of the total number of employees, 78% of them believe good data are the critical input in making a right decision which is strategic in nature, while 79% believe that good data are crucial in making operative decisions.

According to this survey, only 10% of correspondents confirm they are getting the necessary information when they need them, 46% say they have troubles searching through such a huge amount of data for those they need in order to make a decision. At the same time, 56% of correspondents are concerned they might make wrong business decisions due to incorrect and incomplete data.

Most correspondents, 61% of them, say the decisions made by their companies' managements are averagely efficient, while 72% of correspondents from big companies think the same. Between 20 and 25% of correspondents (depending on geographic area) believe that management often makes wrong decisions.

The survey has shown that the following elements are very important in making a right business decision²:

1. „**High-quality data**. This is a prerequisite for consistently sound decision-making. The greater your understanding of your company, your competitors and your environment, the more you can move from guesswork to making strategic choices.
2. **Employees need access to good technology and training** - Access to advanced information systems is crucial to improved decision-making, as is training in helping employees to make full use of them. Such tools must also be easy to use.
3. **Sound judgment** - Decision-making processes, whether formal or not, need to leverage the strengths of human intuition. Data does not run companies; people do.
4. **Trust** - To gain employees' confidence in management decisions, establishing transparency and trust is at least as essential as a good track record.
5. **Flexibility** - Approaches to decision-making, and even to the use of data, need to reflect the fact that the world is a diverse place, and one size does not always fit all.“

² Ibid, p. 2.

2.1. Relation between amount and usefulness of data

In its everyday business, a company generates a great number of data. Every organizational unit generates data from its business area. In a business system which does not have a unified platform for storing these data, this represents a huge problem for decision makers. Such data are not uniformed nor stored in a previously designed way, they do not represent a proper „material“ for construction of an information, and turning those pieces of information into knowledge which can serve as basis for taking a right business decision. When we look at piling of unstructured data in the context of usefulness, we can conclude that, after a certain amount, they bring negative usefulness, i.e. they represent a concrete financial cost.

Picture no. 1 shows that in the context of usefulness of data in making a business decisions, it turns out that a company is in the same position both when it has no data at all and with a huge amount of unstructured data.



Source – the text author

Figure 1. Relation between amount and usefulness of data

Količina podataka i njena korisnost – Amount of data and their usefulness

Koristnost podataka – Usefulness of data

Količina dostupnih podataka – Amount of available data

Usefulness of data grows with the amount of available data. This growth has to correspond to the possibilities for processing these data. When the amount of available data outgrows the available capacities for processing, their usefulness starts decreasing. As generation of data is continued, under assumption that nothing is being done to improve the resources required for processing, usefulness keeps diminishing.

Decision makers spend more and more of their precious time on processing information contents. Company is unable to make decisions quickly, data cannot be controlled and they become subject to gradual alienation. Additional human resources have to be engaged for storage and manipulation of

data, individual organizational units create knowledge of the company each for themselves, and due to lack of compatibility in processing, data do not represent a useful input for another organization unit of the same company. This leads to duplication of processes, costs and to negative consequences on data usefulness.

Usefulness decreases to the level when it is no longer possible to safely use and efficiently process gathered data. At this moment, usefulness of data is non-existent.

In this situation, decision makers are not able to intervene promptly in order to enhance business processes, nor are they capable of improving cooperation with clients, suppliers, planning stocks correctly, removing mistakes timely, as well as the reasons leading to them, they are not capable of adequately managing human potentials, etc. All this leads to weakening of competitive position of a company, which has negative effects on its overall performance.

Decision makers are unable to respond to all challenges in real time, and a long time has to pass before they undertake any corrective measures, which influences credibility of business and results in lack of loyalty among clients and a negative image, which, in the end, affects business results negatively. Negative business results, signals which show we are not keeping pace with market developments, worsened financial results, decrease in dividends for owners, point to the fact there are problems in management and that a process of reorganization, reconstruction and improvement of the overall system has to be started. A problem emerges here as well. Under assumption that we have high-quality human potentials, the question arises of where to start. A thorough analysis needs to be conducted in all segments of the company, which involves the problem of processing a huge amount of unstructured data.

2.2. Three models of information management within a company

When we look at information within a company in the context of its accessibility to employees, three models can be detected³:

- „**Information Dictatorship**“ is when data and information are in the hands of a small number of employees and when they cannot or can hardly be disseminated among other employees. Information acquired in one business area cannot or can hardly be linked to information from other business areas. Such information management does not contribute to flexibility in decision-making, the process of decision-making cannot involve a larger number of people, so employees are not able to contribute to enhancement of business. The setting such as this results

³ Lautaud Bernard, Hammond Mark, “E-Business Intelligence - Turning Information Into Knowledge and Knowledge Into Profit”, Prudens consilium, 2006, p. 14

in conflicts among line managers, and top managers have difficulties making right decisions without input from their subordinates.

- On the other hand, „**Information Anarchy**“ is a state when there is very little control of data, while at the same time large-scale accessibility is allowed. This form of information model emerged when technological solutions became very accessible and when line managers realized that in order to improve their business performance, quality information they are getting from a centralized database, usually located in IT department, do not suffice. In order to improve their business and reach their goals, managers of some departments create their own databases independently and introduce technological solutions which „suit“ their needs. Such technological solutions are not „interoperable“ in other departments. Mutual „communication“ is much harder, because departments base their work on different applicative solutions, use different parameters for data entry, and use non-compatible hardware technical solutions. In the state of information anarchy, everybody is in charge of creating databases. In case of high fluctuation of work force, if one of employees would leave the company, his/her „memory“ would also be lost. Organizational memory, as well as organizational intelligence, is very small. The first time a decision maker would get two contradictory pieces of information from two different departments, it would be clear that this structure is poor.
- „**Information Democracy**“ is a structure in which data are accessible to a big number of employees, but according to an established system of information flow. Data are no longer entered into a big number of different and differently organized databases. They are all in one database and are entered in line with uniformed parameters, which make establishing correlations possible. The process of acquiring useful information and knowledge from these data is automatic and very quick, and the method of presenting results is based on user-friendly interfaces. This model characterizes a state in which information are accessible to a great number of users, who use the data to reach their organizational goals. A great number of employees are involved in the process of decision-making, who, based on available information, enhance the business area in their charge and the overall business of the company.

3. TWO-DIMENSIONAL APPROACH TO CREATING KNOWLEDGE

3.1. The first dimension - BI

One of prerequisites for a successful business is large-scale involvement of employees in the process of decision-making. Of course, every employee makes decisions at their level. This means that „information democracy“ is present in the company. The best way to introduce information democracy in a company is through introduction of the BI system.

Mr. Martin Lynch⁴ published results of a survey conducted by Gartner Group which involved 1500 managers of IT departments. A great majority of them said that, besides decrease in IT budgets in their companies, priority was acquisition of BI tools. According to this research, total expenditures for 2008 for BI applications were USD 8.8 billion, which, compared to 2007, represents increase of 21.7%. The same author states as an example a survey conducted by the Economist Business Unit⁵, where 85% of correspondents said the reason for this dynamic demand for BI tools lies in the fact that accessibility of data within a company has significant or very significant effects on financial or business performance⁶.

A great number of definitions of BI can be found in literature. They are very important since they provide a concise explanation of the role and position BI has in the overall business of a company⁷. Analyzing definitions, we can conclude that BI is - 1) a system, concept, method, process or structure 2) of a continuous, defined and organized gathering, keeping and processing of data and access to data 3) on clients, products, financial indicators, business transactions, stock management, orders, etc., 4) for the purpose of acquiring correct and timely information, necessary for making right and timely strategic, operative and tactical business decisions, 5) with the aim of overall enhancement of business performance.

From definitions and examples presented in the literature on the matter⁸ it can be concluded that BI can be applied to all subjects that generate huge amounts of data in their work, and the subjects that face decision-making in their business. Besides in companies, BI can be of use in universities, hospitals, ministries, governments, etc.

⁴ Lynch, Martin "How business intelligence can improve your bottom line", October 08 – 2009, available at <http://www.ameinfo.com/210861.html>, accessed on 3 March 2011

⁵ Ibid.

⁶ When there is information democracy present (author's note)

⁷ E.g. <http://competitive-intelligence.mirum.net/business-intelligence/definition-business-intelligence.html>

⁸ Panian, Željko; Klepac, Goran „Poslovna inteligencija „, Masmedia d.o.o., 2003 godina, str.

3.2. The second dimension - CI

Companies have to strive towards being well-informed on developments which can affect their business. Information which influence business, and which are a direct product of business activities of a company are, as we have seen, very important, but are not providing a 360-degree view.

Activities of our competition and anticipation of its future activities are very important for the process of decision-making. Information of competition's work and its intentions can be found in numerous public sources (publications, daily press, interviews, presentations, participation at fairs, exhibitions, etc.). These sources are not centralized, but are dispersed and each of them represents a piece of the riddle. It is widely believed that 90% of information can be found in public sources, so a company needs to be technologically equipped and have human resources to be able to put these pieces from dispersed sources together to get a full picture. The remaining 10% of information is protected and presents strategic material, and extraction of these pieces of information is done through methods of industrial espionage⁹. Practicing CI is an allowed and moral activity of every company that wants to maintain or increase its market share.

Analyzing definitions of competitive intelligence which can be found in literature¹⁰ we can construct a general definition according to which CI is a 1) continuous process of monitoring and analyzing situations in an industrial segment or on the market, 2) through publicly available sources and ethical and legal techniques, 3) which are used to identify present and potential competition (*but also other external factors which can influence business, author's note.*), 4) in order to understand how their present and future, announced and unannounced activities will affect our company, 5) with the aim of defining answers, 6) and for the purpose of ensuring present competitive position or future competitive advantage¹¹.

What BI and CI have in common is that they are both continuous, systematic and legal methods of gathering and processing dispersed data which influence a company's work, with the aim of creating knowledge which is a basis for making timely and right decisions that lead to reaching business goals.

⁹ Kralj, Božidar, „Competitive Intelligence vs Business Intelligence“ available at <http://www.business-intelligence-secrets.com/competitive-intelligence-vs-business-intelligence>, accessed on 11 March 2011

¹⁰ See <http://competitive-intelligence.mirum.net/business-intelligence/definition-competitive-intelligence.html>, accessed on 11 March 2011

¹¹ available at <http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-intelligence.html>, accessed on 3 March 2011

One of the differences between BI and CI is that BI uses data that arise directly from a business activity of a company (internal data)¹², while CI uses publicly available data from external sources¹³.

When results of BI and CI are combined, under assumption there is high-quality staff that uses these results, we get a very efficient way of minimizing the possibility of making wrong business decisions.

4. BENEFITS FROM PRACTICING BI AND CI IN A COMPANY

4.1. Benefits from practicing BI

Magazine *Business Week* states that companies which use a well-developed and established BI mark up to 20% faster growth of income than their competition which does not realize the benefits of BI¹⁴.

Introducing a BI system in a company does not necessarily have to be seen through increase in income. It can be seen as prevention of loss, the way to retain key clients, who are targeted by competition¹⁵. An analysis conducted by Mr. Hrvoje Patajac simulated effects of BI on certain categories which influence income and profit of a production company and a wholesale company. In both simulations, BI brings significant improvements in business results where return on investment (in this case investment in a BI system) amounts to 21.5% for the production company and 79.46 for the wholesale company.¹⁶

BI enables its users to analyze and better understand their organizational plans and results. BI provides insight in what works while at the same time it enables identification of potential problems, allowing decision makers to act timely in eliminating problems. BI enables detection of problems and possibilities and alarms when something unplanned happens¹⁷. In line with this, in the context of finding out more about themselves, BI solutions help organizations.¹⁸

¹² Pells, David L. "Global Business Intelligence for Managers of Programs, Projects and Project-oriented Organizations", published in PM World Today – June, 2009 (Vol XI, issue VI), p. 2

¹³ Steyel, Jan „Business Intelligence vs. Competitive Intelligence“, available at <http://it.toolbox.com/blogs/bi-ci/business-intelligence-vs-competitive-intelligence-32441>, accessed on 8 March 2011

¹⁴ available at www.htnet.hr/gospodarstvo/poslovnivodic/ page/2005/05/02/0512006.html, accessed on 16.06.2008

¹⁵ Patajac, Hrvoje „Analysis of Cost-Effectiveness of Investing in Business Intelligence System“ available at www.skladiste.com, 2011

¹⁶ Ibid. p.4 and 5

¹⁷ Schiff A. Michel, „Business Intelligence – The Definitive Guide for Mid-size Organisation“, available at www.businessobject.com, 2007

¹⁸ The Business Intelligence Guide, available at <http://thebusinessintelligenceguide.com/index.php>, accessed on 3 March 2011

- identify the reasons why market share is not satisfactory,
- better understand the factors influencing profit,
- identify business areas where unacceptable costs occur,
- gain an accurate view of sale and/or distribution costs, per channel, per customer, per transaction, per day,
- recognize business areas of high performance,
- identify market opportunities,
- identify the key performance indicators [KPI's] to use to measure capability,
- calculate sales commissions, number of sales closed, highlight good and poor performers,
- track whether strategies for certain markets or customers are working and driving business value,
- get instant insight to the exact profit by company of each sale (e.g. daughter company) and much, much more.

Besides this, direct benefits from BI are:

- improvement of the planning and important decision making processes,
- identification of internal opportunities and threats,
- increase in maneuvering space for decision-making,
- minimizing a risk of a business decision.

The most efficient way to reach the set business goals is making the best business decisions possible. A good decision we make today will have a positive effect on the company's position in the future. One of key elements in making a decision is time decision makers have on their hands to go through all necessary phases of decision-making.

Table 1

Analysis of time consumption¹⁹

Analysis of productivity of employees of companies practicing BI and those which are not		
<i>Time employees spend on certain things during a day</i>		
	Without BI tools	With BI tools
Data gathering	35%	10%
Data analysis	35%	15%
Decision choice	15%	35%
Planning	10%	20%
Working according to a plan	5%	20%

As Table 1 shows, decision makers who do not use BI tools have little time to make a decision (15%), because they spend much time preparing input they need for the process (70%). At the same time, decision makers who use BI tools have far more time to make decisions (35%), because they spend less time gathering and analyzing relevant data which provide a basis for decision-making (25%). This time compression is provided by BI tools. BI tools leave decision makers with much more time to plan and act according to a plan. If we keep in mind that untimely decisions have the effects of wrong business decisions²⁰, the relevance of introducing and practicing BI and the total intelligence becomes more important than ever.

4.2. Benefits from practicing CI in a company

A study prepared by SCIP shows that companies practicing a higher level of CI are able to increase their business performance much more than their competition that does not practice CI or practices it to a lesser extent²¹. The same source reveals the following results²²:

- A company which practices high level of CI has a 37% higher level of product quality and 68% increase in business performance.
- A company which practices high level of CI has a 36% higher level of strategic planning quality and 48% increase in business performance,
- A company which practices high level of CI owns a 50% higher level of market knowledge and 36% increase in business performance.

¹⁹ Oreščanin, Dražen „Inteligentno upravljanje“, Trgovina Online p. 79., 12.09. 2002 (ref. Gartner dataquest 2002)

²⁰ Liautand Bernard, Hammond Mark „E-Business Intelligence.....“ p. 87.

²¹ Global Intelligence Alliance, “Measuring the benefits of competitive intelligence”, White Paper 3-2004, available at [http://www.gcc-consulting.com/GIA+WhitePaper_Measuring\[1\].pdf](http://www.gcc-consulting.com/GIA+WhitePaper_Measuring[1].pdf), accessed on 11 March 2011

²² Ibid, p. 4. – ref. Jaworski & Wee 1993, ref. McGonagle & Vella 1996, p. 187

Mr. Ben Gilad, one of the most renowned theoreticians in the field of CI²³, states that „knowledge on future market trends, on activities of competition, as well as knowledge of technological developments, represent today the most important asset of a company. Systematic monitoring and professional analysis of relevant information, acquired through primary and secondary sources, make a basis for a company's success.“²⁴ He further states that competition, clients, potential clients, market, consumer sector, industries, individuals, products and services, nations and regions are in the focus of CI.

Some of the direct benefits of practicing CI are:

- detection of profitable market niches,
- detection of competition's strengths and weaknesses,
- detection of warning signals in case of political instability,
- detection of recession signals,
- detection of new administrative and legal possibilities and limitations,
- detection of new or potential competition,
- enhancement of reliability of prognoses of leading forces in a business environment,
- decoding of competition's intentions, etc.

According to renowned consulting company „GCC Consulting“, the benefits of Competitive intelligence are as follows²⁵:

- „Identifying new business opportunities / growth opportunities before they are obvious
- Improving the organizations ability to anticipate surprises
- improving manager's analytical skills
- Faster and more targeted response to market changes / reduced reaction time
- Identifying critical points of vulnerability
- Early warning for competitive threats

²³ Sankstone, Shannon „Law Firm Competitive Intelligence“, available at <http://www.law.com/jsp/lawtechnologynews/PubArticleLTN.jsp?id=900005508289&slreturn=1&hbxmlgin=1> accessed on 8 March 2011

²⁴ Gilad, Ben. "The Future of Competitive Intelligence: Contest for the Profession's Soul", Competitive Intelligence Magazine, 2008, 11(5), 22

²⁵ available at <http://www.gcc-consulting.com/default2.htm>, accessed on 8 March 2011

- Identifying blindspots
- Synchronizing information from all providers
- Conduct accurate marketplace assessments for tactical moves
- Improved quality in strategic and tactical planning
- An increased understanding of customers current and future needs
- Organizational learning and increased sharing of knowledge“

4.3. Synergistic effects of practicing BI and CI in a company

The goal of introducing the system of „total“ intelligence, i.e. introducing the system of BI and practicing CI, enables a company to have a „360-degree real time view“ of internal and external factors influencing business. This comprehensive view contributes to

- analysis of current position,
- better understanding of factors contributing to that position,
- better understanding of the set trends,
- detection of new trends which can positively or negatively influence the company's work.

5. CRITERIA TO BE ADHERED TO WHEN INTRODUCING BI AND CI IN A COMPANY

Storing and extraditing data which „have potential“ can be done in various ways, because market offers specialized companies which provide software solutions enabling this²⁶. These solutions are very handy since they create a basis for decision-making quickly and efficiently. Reports are very concise, user-friendly and clear.

When introducing a BI system in its business, a company should adhere to the following criteria²⁷

„Simplicity of the system“ - in order for a BI system to be used by employees, it has to be simple. BI tools have to help users detect links, causes and trends, as well as changes in trends in the easiest way possible. Almost all BI vendors on the market are trying to make their BI products very interactive and visual.

²⁶ For an example, see the list at <http://www.istart.co.nz/index/HM20/AL211749/AR213566>, accessed on 10 March 2011

²⁷ Dion Tapscott „Business Intelligence - Actionable Insights for Business Decision Makers“, available at www.businessobject.com

Results acquired through BI tools are shown as easily comparable and comprehensible. Results are presented to users in form of traditional reports, interactive analytical tools, web-based search engines, all the way to 3D presentations. Users of BI tools do not have to possess any previous knowledge on structure and content of data. This enables users to access databases individually, to employ multiple dimensions when looking for an analysis. Data are accessed directly and no previous reports and matrixes are required.

„Relevance“- results acquired with BI tools have to be relevant in the context of the purpose they are used for. It is very important that results are correct and that decision makers have high level of trust in them.

„Agility“- a result acquired through BI tools needs to provide for a timely decision-making. This primarily pertains to markets in which seconds matter, e.g. capital or financial markets.

„Integration“- for an efficient BI system it is important that the platform being used can respond to the needs and specific features of a company. BI platform which is implemented has to assure uniformity of data storage in different organizational units. The platform has to ensure establishment of full integration with the company's activities. All data, regardless of where they come from, have to be stored uniformly and structurally and have to be available to decision makers.

5.1. Criteria to be adhered to when practicing CI

Fred White²⁸ emphasizes that, according to the survey SCIP has conducted among its members, most correspondents say that, when allocating their scarce resources in all components of a CI cycle (planning, gathering, processing, analyzing and distributing), they dedicate most time to analysis of data and gathering secondary information.

This survey has also revealed the following:

- employees of the company in question represent the most important primary source of information, while Internet publications are the most important secondary source of information.
- SWOT analysis is the most commonly used method of analysis,
- in the context of dissemination and acquisition of information, e-mail has become more important than printed reports, interviews and presentations.

²⁸ White, Fred „Competitive Intelligence vs. Espionage“, available at www.scip.org, accessed on 22 May 2007, ref "State of Art: Competitive Intelligence: Competitive Intelligence Foundation Research Report 2005-2006"

- almost a half of correspondents are certain they are using the most appropriate technologies in their work.

As already stated, CI involves gathering information from environment and from public sources. Due to regular overlapping and difficulties in establishing a strictly defined border between CI and industrial espionage²⁹, an international association of CI professionals (SCIP- *Society of Competitive Intelligence Professionals*) has issued a Code of Ethics³⁰ which those dealing with CI have to adhere to in their work. Among other, this Code prescribes users of CI:

- to comply with all applicable laws, domestic and international;
- to accurately disclose all relevant information, including one's identity and organization, prior to all interviews,
- to provide honest and realistic recommendations and conclusions in the execution of one's duties,
- to avoid conflicts of interest in practicing CI.

6. DO NOT FORGET

One should always keep in mind that a company is on an open market, and as such it is an object of competitive CI. Assumption is that our competition acts the way we do, that it is also trying to find out which plans, capacities, new products and strategies we are entering the market with. Under the assumption that we are subject to CI, this might not seem as a big problem, because information we are sending out can be efficiently controlled through certain organizational measures. However, we must not neglect the fact that competition often systematically practices illicit and unmoral industrial espionage.

What is specific for industrial espionage is that it often remains undetected or is detected too late, when the damage has already been irreversible done. In such circumstances, a company is not even aware that it is subject to special operations, that its knowledge, e.g. results of a research on a new product or its know how, is already in the hands of competition, and that competition did not have, or had financial costs which are far from being proportional to results.

Another specific feature of industrial espionage is that the most common sources of information, purposely or not, are the company's employees, who are objects of industrial espionage. In order to protect itself from such malversations, a company has to be aware of and familiar with all forms and techniques of industrial espionage. It should introduce control mechanisms aimed at preventing

²⁹ Heims, Peters "Countering Industrial espionage", p. 10 and 11

³⁰ available at <http://www.scip.org/About/content.cfm?ItemNumber=578&navItemNumber=504>, accessed on 28 February 2011

possibilities of „leakage“ of scarce resources into the hands of immoral competition, thereby maintaining its advantage on the market.

7. CONCLUSION

BI and CI can provide a 360-degree view of a company's business. Knowledge represents a strategic resource which enables management to make right and timely business decisions, which leads to reaching the set goals and enhancement of business.

Potential gains, but also losses on the market are huge, and modern conditions in business dictate that nothing can be left to chance. The time when human intuition played the most important role in making a decision is behind us. Although intuition is still important, knowledge is taking primacy. One of the most efficient ways to create and use knowledge is a systematic use of BI and CI tools and techniques in a company.

REFERENCES

- Kielstra, Paul „*In search of clarity-Unravelling the complexities of executive decision making*“, The Economist Intelligence Unit, 2007.
- Gilad, Ben „*The Future of Competitive Intelligence: Contest for the Profession's Soul*“, Competitive Intelligence Magazine, 2008, 11(5).
- Global Intelligence Alliance, „*Measuring the benefits of competitive intelligence*“, White Paper 3-2004, available at [http://www.gcc-consulting.com/GIA+WhitePaper_Measuring\[1\].pdf](http://www.gcc-consulting.com/GIA+WhitePaper_Measuring[1].pdf), accessed on 11.03.2011.
- Heims, Peters „*Countering Industrial espionage*“, 20th Century Education, 1982.
- Kralj, Božidar „*Competitive Intelligence vs Business Intelligence*“ available at <http://www.business-intelligence-secrets.com/competitive-intelligence-vs-business-intelligence>, accessed on 11.03.2011.
- Liautand, B.;Hammond, M., „*E-poslovna inteligencija- kako informaciju pretvoriti u znanje, a znanje u profit*“, Prudens consilium, 2006.
- Lynch, Martin „*How business intelligence can improve your bottom line*“, October 08 – 2009, available at <http://www.ameinfo.com/210861.html> accessed on 03.03.2011.
- Oreščanin, Dražen „*Inteligentno upravljanje*“ Trgovina Online str. 79., 2002 (ref. Gartner dataquest 2002).

Panian, Ž.; Klepac, G. „*Poslovna inteligencija* „, Masmedia d.o.o., 2003.

Patajac, Hrvoje „*Analiza isplativosti ulaganja u Business Intelligence sistem*“ available at www.skladiste.com, accessed on 28.02.2011.

Pells, David L. “*Global Business Intelligence for Managers of Programs, Projects and Project-oriented Organizations*”, available at PM World Today – Lipanj, 2009 (Vol XI, iz. VI).

Sankstone, Shannon „*Law Firm Competitive Intelligence*”, available at <http://www.law.com/jsp/lawtechnologynews/PubArticleLTN.jsp?id=900005508289&slreturn=1&hbxlogin=1>, accessed on 08.03.2011.

Schiff, Michel A., „*Business Intelligence – The Definitive Guide for Mid-size Organisation*“, available at www.businessobject.com, accessed on 29.05.2007.

Steyel, Jan „*Business Intelligence vs. Competitive Intelligence*“, available at <http://it.toolbox.com/blogs/bi-ci/business-intelligence-vs-competitive-intelligence-32441>, accessed on 08.03.2011.

Tapscott, Dion „*Business Intelligence- Actionable Insights for Business Decision Makers*“, available at www.businessobject.com, accessed on 03.03.2011.

White, Fred „*Competitive Intelligence vs. Espionage*“, available at www.scip.org, accessed on 22.05.2007., ref "State of Art: *Competitive Intelligence: Competitive Intelligence Foundation Research Report 2005-2006*".

Internet sources

- <http://competitive-intelligence.mirum.net/business-intelligence/definition-business-intelligence.html>, accessed on 10.03.2011.,
- <http://www.business dictionary.com/definition/competitive-intelligence.html>, accessed on 03.03.2011.,
- <http://www.gcc-consulting.com/default2.htm>, accessed on 08.03.2011.,
- <http://www.istart.co.nz/index/HM20/AL211749/AR213566>, accessed on 10.03.2011.
- <http://www.scip.org/About/content.cfm?ItemNumber=578&navItemNumber=504>, prist. 28.02.2011.,
- www.htnet.hr/gospodarstvo/poslovnivodic/page/2005/05/02/0512006.html, accessed on 01.02.2011.,
- <http://competitive-intelligence.mirum.net/business-intelligence/definition-competitive-intelligence.html>, accessed on 11.03.2011.,
- <http://thebusinessintelligenceguide.com/index.php>, „The Business Intelligence Guide“, accessed on 03.03.2011.

Mr. sc. Goran Pranjić

Savjetnik misije BiH u NATO-u
Ministarstvo vanjskih poslova BiH
E-mail: goran.pranjic@mvp.gov.ba

UTJECAJ POSLOVNE INTELIGENCIJE I INTELIGENCIJE KONKURENTNOSTI U DONOŠENJU ISPRAVNIH POSLOVNIH ODLUKA

Sažetak

U uvjetima poslovanja u kojima tvrtke funkcioniraju, u vremenu kada su tehnološke mogućnosti razvijene i dostupne, kada se stvara velika količina podataka iz poslovnih transakcija, i kada je znanje jedini resurs koji nedostaje suvremenom gospodarstvu, ako odgovorni žele zadržati i poboljšati svoju poziciju na tržištu oni moraju znati brzo donositi ispravne poslovne odluke. U ovom članku su predstavljeni pozitivni učinci istovremene uporabe alata i tehnika poslovne i inteligencije konkurentnosti u procesu donošenja ispravnih odluka za tvrtku. U tekstu su predstavljeni dokazi da informacija o samoj tvrtki, dobivena tehnikom poslovne inteligencije, i informacija o konkurenčiji, dobivena inteligencijom konkurentnosti, predstavljaju temelj za donošenje ispravnih poslovnih odluka koje dovode do želenog cilja tvrtke. Objasnjeni su kriteriji kojih se tvrtka mora pridržavati prilikom uvođenja koncepta poslovne i inteligencije konkurentnosti.

Ključne riječi: podaci, informacija, znanje, poslovna odluka, tvrtka, poslovna inteligencija, inteligencija konkurentnosti

JEL klasifikacija: D80

Dr. sc. Vlatka Bilas

Docent

Ekonomski fakultet Zagreb

Trg J.F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb

E-mail: vbilas@efzg.hr

Sanja Franc, univ. spec.oec.

Znanstveni novak

Ekonomski fakultet Zagreb

Trg J.F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb

E-mail: sfranc@efzg.hr

Aleksandra Cota

Student

Ekonomski fakultet Zagreb

Trg J.F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb

aleksandra.cota@yahoo.com

PREDPRISTUPNI FONDOVI EUROPJSKE UNIJE I REPUBLIKA HRVATSKA

UDK /UDC: 339.923(497.5:4-67EU)

JEL klasifikacija /JEL classification: F15, F36

Stručni članak / Professional paper

Primljeno / Received: 27. ožujka 2011. / March 27, 2011

Prihvaćeno za tisk / Accepted for publishing: 30. svibnja 2011 / May 30, 2011

Sažetak

Predpristupni fondovi predstavljaju jedan od najvažnijih instrumenata regionalne politike koji stoji na raspolaganju zamljama kandidatkinjama za ulazak u Europsku uniju. Republici Hrvatskoj dostupni su od 2001. godine kroz program pomoći CARDS, zatim kroz PHARE, ISPA i SAPARD te od 2007. godine kroz jedinstveni predpristupni fond IPA.. Cilj je rada objasniti svaki od pojedinih predpristupnih fondova, njegovu ulogu i važnost te vidjeti u kojoj je mjeri Republika Hrvatska iskoristila finansijska sredstva koja su joj bila dostupna. Iskustvo u iskorištanju predpristupnih fondova dobra je podloga i prilika da se Republika Hrvatska pripremi i za ostale instrumente regionalne politike u kojima će ravnopravno sudjelovati kada postane punopravna članica. U analizi se koriste i iskustva novih članica Europske unije koja služe za svojevrsnu usporedbu s trenutnim položajem Republike Hrvatske.

Ključne riječi: regionalna politika, predpristupni fondovi, strukturni fondovi, Republika Hrvatska, članice EU

1. UVOD

Republika Hrvatska ima status zemlje kandidata za ulazak u Europsku uniju (EU). Da bi postala punopravnom članicom potrebno je uskladiti mnogobrojna pitanja, kako ekonombska, tako i društvena, a jedno od tih pitanja je i pitanje regionalne politike. Jedan od instrumenta koji se koristi za rješavanje regionalnih nejednakosti su predpristupni fondovi Europske unije. Pravna je osnova za pristup takvim programima potpisivanje pristupnog partnerstva svake zemlje kandidatkinje pojedinačno s Europskom komisijom. Zemlja kandidat, u ovom slučaju Republika Hrvatska, dužna je sastaviti plan djelovanja koji uključuje popis područja u kojima je potrebno uložiti napore u radi usklađivanja s EU, što ujedno predstavlja podlogu za financiranje.

Kako bi se pridonijelo uravnoteženom razvoju EU kao cjeline bitna je što efikasnija konvergencija s postojećim zemljama članicama. Stoga je uspješno vođenje i upravljanje finansijskim sredstvima iz procesa pridruživanja nužno. Predmet su istraživanja ovog rada načini na koje se dolazi do sredstava predpristupnih fondova, na koji način i u kojoj ih je mjeri Republika Hrvatska iskoristila, kakva su iskustva prijašnjih zemalja koje su bile u statusu kandidata za ulazak u EU te koja prava i obveze očekuju Republiku Hrvatsku u finansijskom smislu nakon što postane punopravna članica.

Rad se sastoji od četiri poglavlja. Prvo je poglavlje uvodno. Drugo poglavlje opisuje regionalnu politiku EU i Republike Hrvatske u uvjetima pridruženja, a u trećem je poglavlju analizirana iskorištenost sredstava predpristupnih fondova od strane Republike Hrvatske. Zadnje poglavlje jest zaključak.

2. REGIONALNA POLITIKA U UVJETIMA PRIDRUŽENJA

Regionalni problemi s kojima se suočava Europska unija vezani su uz nasljeđene razlike u razini dohodata, stopi BDP-a te zaposlenosti, što po svojoj prirodi uzrokuje ekonombske nejednakosti između regija unutar Europske unije. Regionalnu politiku provodi država koja svojim uplitanjem želi smanjiti socio-ekonombske razlike između pojedinih područja kako bi ubrzala ukupan napredak zemlje.

Počeci regionalnog integriranja u Europi sežu još u 19. stoljeće. Točnije, jedan od prvih pokušaja stvaranja dobrovoljne regionalne integracije u Europi bila je carinska unija Prusije i Hesse-Darmstadta stvorena 1828. godine. (Matti, 1999.) Ubrzo nakon toga uslijedilo je stvaranje većeg broja različitih carinskih unija na području današnje Njemačke, a nakon toga trend se nastavio u Švicarskoj i Italiji. Sljedeći veći val pokušaja regionalnog integriranja zabilježen je u posljednjem desetljeću 19. stoljeća kada su predloženi brojni projekti stvaranja velike Europske integracije. Više od pola stoljeća nakon iznošenja prvotne ideje o

Europskoj integraciji započela je njezina realizacija, odnosno započelo je udruživanje europskih zemalja s ciljem intenziviranja suradnje i postizanja mira i stabilnosti.

Regionalna politika Europske unije doživjela je velike promjene kroz povijest. Glavni je princip na kojem se temelji djelovanje EU princip solidarnosti i jedinstva između zemalja članica. Od samog početka uspostavljen je zajedničko tržište kako bi se osigurao razvoj zemalja članica i omogućilo premošćivanje jaza u razvijenosti između određenih regija. (Jovančević, 2005., str. 273.)

2.1. Izazovi proširenja

Proširenje Europske unije može uzrokovati znatne probleme. Razina ekonomskog razvoja nekih novih članica i zemalja kandidatkinja mnogo je niža nego u „starih“ članica EU te su za takve nove članice potrebni golemi transferi od dotadašnjih članica kako bi se njihov ekonomski razvoj doveo na zadovoljavajuću razinu. Pri primanju novih članica, osim kriterija ekonomskog razvoja, bitno je mogu li potencijalne nove članice ispuniti osnovna načela slobode, demokracije, poštivanja ljudskih prava i vladavine prava. (Grgić i Bilas, 2008., str. 287.)

Dodatno je pitanje, koje se javlja nakon proširenja, funkcioniranje EU s većim brojem članica. Djelovanje samih institucija EU i donošenje odluka može postati teže i problematično s većim brojem članica, budući da je u takvoj situaciji teže postići konsenzus. Rješenje dileme između produbljivanja i proširivanja moglo bi biti u prihvaćanju *Europe više brzina* (engl. *multi-speed Europe*) ili *Europe po želji* (franc. *Europe à la carte*). (Hansen. i Nielsen, 1997.)

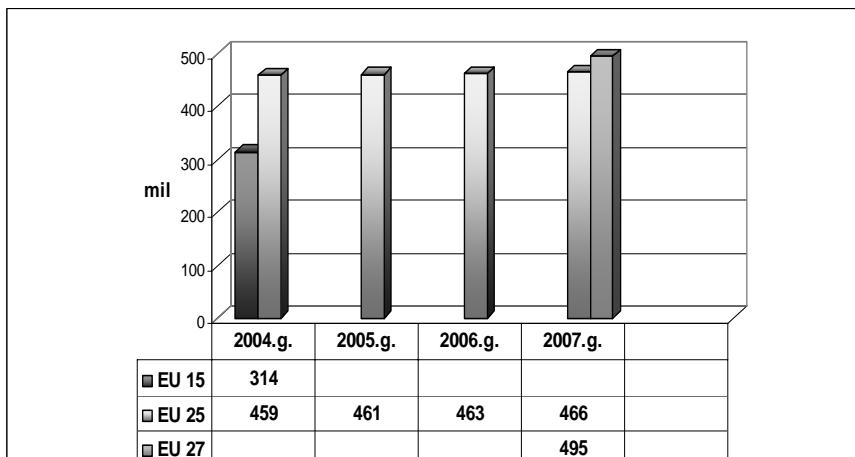
Europa više brzina predstavlja rješenje po kojem bi se sve članice EU trebale složiti oko dugoročnih ciljeva integracije, ali svaka im prići na svoj način, svojom brzinom. U *Europi po želji* svaka bi individualna zemlja sudjelovala samo u onim elementima integracije za koje joj se čini da će joj donijeti određene prednosti. Međutim, ovo je teško održivo zbog samog funkcioniranja cijele Unije, donošenja odluka, pravnih i političkih komplikacija.

S najnovijim proširenjem Europska unija suočila se s teškim zadatkom, ali je stvorila i dodatne prilike za napredak u željenom smjeru, a to se svakako odnosi na želju da se poboljša njena pozicija na sceni svjetskih sila, kako ekonomskih tako i političkih.

Proširenje je dovelo do tri velika izazova za kohezijsku politiku. To su problem gospodarske nerazvijenosti, centar gravitacije kohezijske politike i nejednakost. (Barić-Punda, 2005., str. 124.)

Prvi izazov odnosi se na deset zemalja koje su se pridružile EU 2004. godine te Rumunjsku i Bugarsku koje su postale članice 2007. godine. Tih dvanaest zemalja znatno su nižeg stupnja gospodarske razvijenosti od prosjeka

EU. Iako se na poboljšanju njihovog stanja radilo godinama prije nego su postale punopravne članice, problem nerazvijenih regija, koji je postojao i prije, ovim se proširenjem dodatno povećao. Grafikon 1. prikazuje povećanje ukupnog stanovništva od 2004. godine, kada se EU pridružilo deset novih članica, do 2007. godine i ulaska još dvije članice, Rumunjske i Bugarske. Jedinstveno tržište je s 314 milijuna potrošača, koliko ih je u eurozoni bilo 2004. godine, narasio na oko 495 milijuna stanovnika koliko broji cijelokupan prostor EU u 2007. godini.



Izvor: European Commission (2010b) Eurostat: Total population. Dostupno na: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table> [15. studeni 2010.]

Grafikon 1. Broj stanovnika EU 15, EU 25 i EU 27

Drugi izazov vezan je uz centar gravitacije za kohezijsku politiku koja je ujedno i najznačajnija politika koja se provodi unutar EU. Taj je centar s posljednjim proširenjem pomaknut na Istočnu Europu gdje živi otprilike četvrtina stanovnika ukupne EU populacije te je na tom prostoru BDP *per capita* niži za oko 75% od prosjeka EU.

Tablica 1. pokazuje BDP *per capita* u novih dvanaest članica EU. Podatci ukazuju na nepovoljnu ekonomsku situaciju budući da prosjek BDP *per capita* tih dvanaest zemalja iznosi 10.908,33 eura te čini tek 37,22 % BDP-a *per capita* EU 15, odnosno 46,33% BDP-a *per capita* EU 27. Među promatranim zemljama najveći BDP *per capita* imao je Cipar (20.300 EUR), a najmanji BDP *per capita* imala je Bugarska (4.000 EUR).

Tablica 1.
BDP *per capita* u novim zemljama članicama EU 2007. godine, u €

	BDP p/c	% EU 15*	% EU 27*
Estonija	11.800,00	40,27%	47,20%
Latvija	9.300,00	31,74%	37,20%
Litva	8.500,00	29,01%	34,00%
Poljska	8.200,00	27,99%	32,80%
Česka	12.300,00	41,98%	49,20%
Slovačka	10.200,00	34,81%	40,80%
Madarska	10.000,00	40,00%	40,00%
Slovenija	17.100,00	58,36%	68,40%
Cipar	20.300,00	69,28%	81,20%
Malta	13.400,00	45,73%	53,60%
Bugarska	4.000,00	13,65%	16,00%
Rumunjska	5.800,00	19,80%	23,20%
Ukupno	130.900,00	/	/
EU 12	10.908,33	/	/
EU 15	29.300,00	37,22%	/
EU 27	25.000,00	/	43,63%

Izvor: European Commission (2010a) Eurostat: BDP *per capita* 2007.g [online]. Dostupno na : <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show>. [16. studeni 2010.] i *vlastiti izračun autora.

Naposljetku, treći izazov odnosi se na nejednakosti koje su postojale i prije proširenja, pa je potrebno uz podupiranje razvoja najnerazvijenijih regija nastaviti pružati potporu za rješavanje problema starih članica te imati na umu da strukturni problemi nisu prisutni isključivo u nerazvijenim zemljama.

2.2. Politika redistribucije proračunskih sredstava

U kontekstu redistribucijske politike EU treba naglasiti da proračun Europske unije nije velik pa kao takav ne može biti orijentiran na ostvarenje funkcije blagostanja, stoga je njegova redistribucijska uloga u samom početku ograničena.

Politika redistribucije proračunskih sredstava temelji se na političkim i ekonomskim motivima. Politički je motiv u EU relativno slabo izražen, a odnosi se na prethodno spomenuti osjećaj međusobne pripadnosti, zajedništva i solidarnosti. Ekonomski motiv očituje se kroz težnju za što učinkovitijim funkcioniranjem gospodarstva. No, ograničeni transferi mogu dovesti do negativne pojave, kao što je povećana ovisnost slabije razvijenih regija o sredstvima proračuna EU ili do problema moralnog hazarda, situacije u kojoj je usvajanje određenih politika prvenstveno motivirano dobivanjem određenih finansijskih sredstava umjesto željom za bržim ekonomskim razvojem. (Ardy, 2004., str. 83.-100.)

Jedan od načina mjerenja redistribucijskih učinaka proračuna EU jest razina neto transfera primljenih iz proračuna EU. Taj je učinak ograničen na maksimalan iznos transfera koji pojedina zemlja članica može primiti (4% BDP-a).

Tablica 2.
Prihodi, rashodi i neto transferi proračuna EU u 2009.g, u mlrd € i u %

zemlja članica	prihodi	% ukupnih prihoda*	rashodi	% ukupnih rashoda*	NETO TRANSFERI*
Austrija	2,19	2,32%	1,82	1,77%	0,37
Belgija	3,24	3,43%	6,23	6,07%	-2,99
Bugarska	0,337	0,36%	0,979	0,95%	-0,642
Češka	1,21	1,28%	2,17	2,11%	-0,96
Danska	2,21	2,34%	1,33	1,30%	0,88
Njemačka	17,6	18,63%	11,7	11,40%	5,9
Estonija	0,134	0,14%	0,716	0,70%	-0,582
Irska	1,36	1,44%	1,38	1,34%	-0,02
Grčka	2,23	2,36%	5,43	5,29%	-3,2
Španjolska	10,2	10,80%	11,6	11,30%	-1,4
Francuska	18,8	19,91%	13,6	13,25%	5,2
Italija	13,9	14,72%	9,37	9,13%	4,53
Cipar	0,165	0,17%	0,172	0,17%	-0,007
Latvija	0,197	0,21%	0,751	0,73%	-0,554
Litva	0,282	0,30%	1,79	1,74%	-1,508
Luksemburg	0,276	0,29%	1,45	1,41%	-1,174
Mađarska	0,816	0,86%	3,57	3,48%	-2,754
Malta	0,054	0,06%	0,071	0,07%	-0,017
Nizozemska	1,61	1,70%	1,85	1,80%	-0,24
Poljska	2,83	3,00%	9,25	9,01%	-6,42
Portugal	1,52	1,61%	3,72	3,63%	-2,2
Rumunjska	1,22	1,29%	2,95	2,87%	-1,73
Slovenija	0,359	0,38%	0,616	0,60%	-0,257
Slovačka	0,628	0,66%	1,19	1,16%	-0,562
Finska	1,7	1,80%	1,21	1,18%	0,49
Švedska	1,48	1,57%	1,45	1,41%	0,03
V.Britanija	7,9	8,36%	6,25	6,09%	1,65
UKUPNO	94,448	100%	102,615	100,00%	

Izvor: European Commission (2010d) Financial Programming and Budget: Funds by member state[online]. Dostupno na: http://ec.europa.eu/budget/media/interactive/funds_by_member_state/index_en.htm [23. studeni 2010.] i * vlastiti izračun autora.

Svaka zemlja članica doprinosi proračunu određeni iznos prihoda, a isto tako u određenom iznosu koristi rashode. (Šimović H. i Šimović J., 2006., str. 75.) Na temelju podataka iz tablice 2. vidljivo je da najviše sredstava u proračun EU doprinose Francuska, Njemačka, Italija te Velika Britanija, a kod rashoda, odnosno transfera dobivenih iz proračuna, prednjače Francuska, Njemačka i Španjolska. Gledano kroz odnos davaljatelja i primatelja Španjolska je najveći dobitnik budući da je doprinijela prihodima proračuna EU 10,2 mlrd eura, a iz istoga raspodjelom sredstava dobila 11,6 mlrd eura 2009.g. No, Španjolska će biti veliki gubitnik u pregovorima oko proračuna za razdoblje od 2007. do 2013. godine jer blok zemalja najvećih uplatitelja na čelu s Francuskom traži da se ograniče doprinosi Španjolskoj i sredstva preusmjere siromašnim novim članicama Istočne Europe.

2.3. Regionalna politika Republike Hrvatske

Republika Hrvatska dijeli sudbinu većine tranzicijskih zemalja u pogledu utjecaja tranzicijskog procesa na društveni i gospodarski razvoj. Prelazak u kapitalistički sustav društvenog uređenja, uglavnom praćen prilično lošim iskustvima pretvorbe i privatizacije, imao je značajne posljedice obilježene negativnim predznakom. Razlike u društvenom i gospodarskom razvoju pojedinih dijelova zemlje su produbljene i značajno je izražena depopulacija određenih područja. Četvrta stanovništva Hrvatske koncentrirana je u glavnom gradu, a problem nezaposlenosti kontinuirani je problem koji ne uspijeva riješiti niti jedna vladajuća struktura. (Đulabić, 2008., str. 306.)

Površina, broj stanovnika i gustoća naseljenosti uvelike variraju među jedinicama regionalne i lokalne samouprave te se uočavaju veliki regionalni razvojni dispariteti. U Hrvatskoj, kao i u drugim zemljama u Europi, postoji izravna veza između gustoće naseljenosti i ekonomске razvijenosti.

Tablica 3. prikazuje podatke o površini, broju stanovnika i gustoći naseljenosti po županijama u 2001.godine. Promatrajući podatke dolazi se do sljedećih zaključaka: grad Zagreb površinom je najmanja županija s najvećom gustoćom naseljenosti s čak 1217,41 stanovnikom/km² te ujedno i najrazvijenija i gospodarski najuspješnija hrvatska županija što ne čudi jer je glavni grad i središte svih zbivanja. Grad Zagreb ima najveću gustoću naseljenosti koja je 7,5 puta veća od gustoće naseljenosti Međimurske županije koja je na drugom mjestu po gustoći i čak 15,5 puta veći od gustoće naseljenosti Republike Hrvatske koja iznosi 78,4 stanovnika/km². Jasno je da je razmjer između razvijenosti grada Zagreba i ostatka Hrvatske iznimno velik što, naravno, otežava provedbu regionalne politike čiji cilj je prvenstveno podjednak razvoj svih regija i smanjenje razlike među njima.

Tablica 3.
Površina, broj stanovnika i gustoća naseljenosti po županijama u 2001.g.

ŽUPANIJA	površina km ²	broj stanovnika	gustoća naseljenosti stan/km ²
Zagrebačka	3.078	309.696	100,62
Krapinsko - zagorska	1.230	142.432	115,80
Sisačko - moslavačka	4.448	185.387	41,68
Karlovačka	3.622	141.787	39,15
Varaždinska	1.260	184.769	146,64
Koprivničko - križevačka	1.734	124.467	71,78
Bjelovarsko - bilogorska	2.638	133.084	50,45
Primorsko - goranska	3.590	305.505	85,10
Ličko - senjska	5.350	53.677	10,03
Virovitičko - podravska	2.021	93.389	46,21
Požeško - slavonska	1.821	85.831	47,13
Brodsko - posavska	2.027	176.765	87,21
Zadarska	3.643	162.045	44,48
Osječko - baranjska	4.149	330.506	79,66
Šibensko - kninska	2.994	112.891	37,71
Vukovarsko - srijemska	2.448	204.768	83,65
Splitsko - dalmatinska	4.524	463.676	102,49
Istarska	2.813	206.344	73,35
Dubrovačko - neretvanska	1.782	122.870	68,95
Međimurska	730	118.426	162,23
Grad Zagreb	640	779.145	1217,41

Izvor: Državni zavod za statistiku (2010.) Popis stanovništva iz 2001.g. [online]. Dostupno na: http://www.dzs.hr/Hrv/censuses/Census2001/Popis/H01_01_02/H01_01_02.html [8.prosinca 2010]

Cilj je politike regionalnog razvoja pridonijeti društveno-gospodarskom razvoju Republike Hrvatske, sukladno načelima održivog razvoja, stvaranjem uvjeta koji će svim dijelovima zemlje omogućavati jačanje konkurentnosti i realizaciju vlastitih razvojnih potencijala.

Tri su osnovna strateška cilja za postizanje cilja politike regionalnog razvoja: (Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske, 2010., str.1.)

1. RAZVOJ ŽUPANIJA I STATISTIČKIH REGIJA kojim se nastoji postići bolja povezanost lokalnih i regionalnih razvojnih potreba s nacionalnim razvojnim prioritetima, a koji pruža osnovu za strateško planiranje i izradu razvojnih programa na županijskoj i razini statističkih regija uz uključenost partnerstva u kojem su zastupljene sve interesne skupine i koji su u suglasju s razvojnim prioritetima središnje razine.

2. RAZVOJ POTPOMOGNUTIH PODRUČJA kojim se osigurava potpora svim područjima s društveno-gospodarskim razvojnim teškoćama za povećanje i optimalno korištenje njihova razvojnog potencijala. Glavni je cilj pridonijeti

ravnomjernijem regionalnom razvoju pomažući potpomognutim područjima da ostvare brži društveno-gospodarski razvoj i tako smanje zaostajanje za ostalim područjima Republike Hrvatske.

3. RAZVOJ POGRANIČNIH PODRUČJA koji se odnosi na stvaranje podloge za razvoj koordinirane, sustavne i strateški usmjerene suradnje na lokalnoj, regionalnoj i središnjoj državnoj razini, s partnerima iz susjednih zemalja i ostalih regija Europske unije kako bi se smanjio negativan utjecaj granica i promovirala društveno-gospodarska kohezija u pograničnim područjima. Cilj će biti ostvaren jačanjem prekogranične, transnacionalne i međuregionalne suradnje, putem zajedničkih lokalnih i regionalnih inicijativa, uz uzimanje u obzir ciljeva gospodarske i društvene kohezije.

Odgovornost je za regionalni razvoj na nacionalnoj razini prvenstveno u nadležnosti Ministarstva regionalnog razvoja, šumarstva i vodnog gospodarstva (MRRSVG), kao što je navedeno u Odluci o proglašenju zakona o izmjenama i dopunama Zakona o ustrojstvu i djelokrugu tijela državne uprave (Narodne novine, 2009., broj 07/2009.).

Osim MRRSVG-a za provođenje instrumenata regionalne politike zaduženi su i : Agencija za regionalni razvoj Republike Hrvatske, Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, Ministarstvo financija, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja, Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva te Ministarstvo kulture. Potpora regionalnom razvoju također se osigurava korištenjem sredstava različitih međunarodnih finansijskih institucija kao što su Europska investicijska banka, Razvojna banka Vijeća Europe, Svjetska banka te putem prepristupne pomoći EU i bilateralne pomoći. (*online* izvor: Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske, 2010., str. 45.)

Razvojna politika EU zahtijeva uravnotežen razvoj europskog teritorija. Da bi se postigao sklad s glavnim prioritetima strukturne politike EU nužno je pripremiti integralne višegodišnje razvojne strategije koje će usmjeravati gospodarske i političke aktivnosti k održivoj zaposlenosti, unapređenju ljudskih resursa, postizanju društvene kohezije te razvoju gradskih i ruralnih sredina. Kao rezultat svega navedenog nastao je dokument naziva *Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske 2011.-2013*. Strategija je temeljni planski dokument politike regionalnog razvoja na središnjoj razini koji se donosi sukladno razdoblju trajanja strategije Vladinih programa. Strategiju donosi Vlada Republike Hrvatske, a nositelj je njezine izrade ministarstvo nadležno za regionalni razvoj.

Dosadašnja je politika regionalnog razvoja Hrvatske prije svega bila usmjerena na lokalnu razinu, tj. gradove, općine ili čak naselja. Početkom procesa pristupanja EU na prijelazu stoljeća Hrvatska se počela preusmjeravati na srednju razinu razvoja, odnosno županije koje predstavljaju regionalnu razinu u nacionalnom kontekstu. Međutim, niti ta razina nije bila dovoljno snažna za europsku regionalnu politiku i strukturne fondove. Stoga se u Hrvatskoj trebala uvesti i statistički usporediva regionalna razina u kontekstu EU.

Od ožujka 2007. godine u Republici Hrvatskoj postoje tri nove statističke regije razine NUTS 2: Jadranska, Panonska i Sjeverozapadna Hrvatska. Regije ili države članice zadovoljavaju određene potrebe razvojnim inicijativama koje se financiraju iz strukturnih fondova EU. Promovira se stajalište da različiti profili regija zahtijevaju i različite razvojne strategije. Upravo je u tome važnost NUTS klasifikacije hrvatskog teritorija, posebice klasifikacije na NUTS 2 razinu jer ta razina predstavlja temelj regionalne politike te temelj za povlačenje sredstava iz finansijskih izvora EU.

3. ISKORIŠTENOST PREDPRISTUPNIH FONDOVA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Svaka članica EU određeni finansijski iznos za članstvo u EU. Sredstva koja se ulažu u programe pomoći, predpristupne programe i ostale fondove financiraju se davanjima poreznih obveznika iz zemalja članica. Stoga postoje različiti mehanizmi kontrole stroga namjenskog trošenja europskog novca, kao i kriteriji odabira projekata koji će se financirati iz sredstava EU. (Belić, 2008., str. 9.)

3.1. Iskustva novih zemalja članica EU

Unija je razvila programe pomoći zemljama Srednje i Istočne Europe kako bi što brže i kvalitetnije provele brojne gospodarske, političke i institucionalne reforme i zadovoljile kriterije za punopravno članstvo u EU. Najznačajniji i najizdašniji izvori te pomoći jesu programi Phare, ISPA i SAPARD.

Phare program je za razdoblje 2000.-2006. godine bio usmjeren na dva prioriteta područja: (a) izgradnju institucija potrebnih za ulazak u EU i (b) financiranje investicijskih projekata. ISPA program namijenjen je financiranju investicijskih projekata izgradnje transportne infrastrukture i infrastrukture povezane sa zaštitom okoliša. SAPARD program usmjeren je na rješavanje problema strukturnog prilagođavanja poljoprivrede i razvoja ruralnih područja zemalja kandidatkinja i na pružanje pomoći u provedbi zakonodavstva EU u području poljoprivredne politike. Kada zemlje kandidatkinje postanu članice EU uključuju se u zajedničku poljoprivrednu politiku i time dobivaju potporu za razvoj poljoprivrednog sektora. (Kersan-Škrabić, 2005., str. 249.)

Tablica 4.

Ukupna sredstva programa Phare, ISPA i SAPARD u razdoblju 1990.-2003. g.
po zemljama korisnicama, u mil. €

zemlje	PHARE 1990.-2002.	ISPA 2000.-2003.	SAPARD 2000.- 2003.	Ukupno	Iskoristivost (izvršena plaćanja/odobr e-na sredstva) u %*
Bugarska	827,6	61,3	29,0	917,9	51,3%
Češka	490,5	90,0	26,3	606,8	53,4%
Estonija	195,0	32,3	15,9	243,2	56,2%
Mađarska	968,7	114,4	9,5	1.092,6	63,6%
Latvija	249,0	50,7	12,4	312,1	53,9%
Litva	330,4	71,2	25,2	426,8	44,6%
Poljska	2.099,5	376,2	42,5	2.518,2	49,4%
Rumunjska	1.084,6	136,4	37,5	1.258,5	40,5%
Slovačka	343,6	58,7	5,7	408,0	51,0%
Slovenija	195,7	22,0	5,3	223,0	60,1%

Izvor: European Commission (2003a;2003b;2004) i *vlastiti izračun autora

Budući da su posljednjim proširenjem zemlje SIE postale punopravne članice EU, mogućnost korištenja sredstava iz navedenih programa postupno se smanjuje jer se sada mogu koristiti sredstvima strukturnih fondova i Kohezijskog fonda. Tablica 4. prikazuje ukupna sredstva programa Phare, ISPA i SAPARD u razdoblju od 1990. do 2003. godine po zemljama korisnicama.

Promatrajući ukupne iznose sredstava dodijeljene kroz ova tri predpristupna fonda i stupanj njihove iskorištenosti podatci su osrednji. Iskoristivost se u prosjeku kreće oko 50% s tim da je najniža u Rumunjskoj, Litvi i Poljskoj u kojima je ispod 50%, a najviša u Mađarskoj i Sloveniji gdje iznosi 63,6%, odnosno 60,1%.

No, da bi se bolje shvatio učinak predpristupne pomoći na zemlje Sjeverne i Istočne Europe (SIE) dana je tablica 5. koja uspoređuje ekonomski pokazatelje prije i nakon korištenja sredstava iz predpristupnih fondova.

Podatci u tablici 5. pokazuju da je većina zemalja SIE povećala stope rasta BDP-a u razdoblju od 1998. do 2007. godine, ali nisu uspjeli riješiti problem visokih stopa nezaposlenosti i niskih stopa zaposlenosti (u odnosu na EU).

Tablica 5.
Usporedba ekonomskih pokazatelja za zemlje Srednje i istočne Europe: učinci predpristupne pomoći

	Stope zaposlenosti			Stope nezaposlenosti			Stope rasta BDP-a		
	1998.	2002.	2007.	1999.	2002.	2007.	1998.	2002.	2007.
Bugarska	-	50,6	61,7	-	18,2	6,9	4,0	4,7	6,4
Češka	67,3	65,4	66,1	8,6	7,3	5,3	-0,8	1,9	6,1
Estonija	64,6	62,0	69,4	-	10,3	4,7	6,7	7,9	6,9
Mađarska	53,7	56,2	57,3	6,9	5,8	7,4	4,8	4,1	0,8
Latvija	59,9	60,4	68,3	14,0	12,2	6,0	4,8	6,5	10,0
Litva	62,3	59,9	64,9	13,7	13,5	4,3	7,6	6,9	9,8
Poljska	59,0	51,5	57,0	13,4	20,2	9,7	5,0	1,4	6,8
Rumunjska	64,2	57,6	58,8	7,1	8,6	6,4	-2,1	5,1	6,3
Slovačka	60,0	56,8	60,7	16,4	18,7	11,1	4,4	4,6	10,5
Slovenija	62,9	63,4	67,8	7,3	6,3	4,9	3,6	4,0	6,9
EU27	61,2	62,4	65,4	8,7	8,9	7,1	3,0	1,2	3,0

Izvor: European Commission (2010c;2011a;2011b;2011c)

Ono što treba istaknuti jest da se ne može uočiti izravna povezanost ostvarenih ekonomskih pokazatelja i primljene pomoći. Primjerice, Češka je dobila manje iznose pomoći od nekih drugih zemalja poput Rumunjske i Poljske, ali ima vrlo visoku stopu zaposlenosti (iznad prosjeka EU) i nisku stopu nezaposlenosti. Suprotno tome, Litva i Estonija imale su visoke stope rasta BDP-a u razdoblju od 1998.do 2007. godine, ali i niske stope zaposlenosti, odnosno visoke stope nezaposlenosti u usporedbi s Češkom.

Na temelju promatranih pokazatelja ne može se zaključiti da je pomoć EU putem različitih programa znatnije pridonijela razvoju zemalja SIE. To je razumljivo jer su njihove početne pozicije obilježene bitno drugačijom prošlošću od ostalih, slabije razvijenih zemalja EU (Grčke, Španjolske, Portugala). No, u svim su zemljama programi pomoći EU ostavili traga na razvoj infrastrukture, institucija i tržišta. Očito je da zemlje ne smiju očekivati kako će EU riješiti njihove gospodarske probleme, već moraju imati kvalitetnu razvojnu strategiju kojoj će pomoći EU biti samo jedan segment koji će pratiti i potpomagati realizaciju postavljenih ciljeva.

3.2. Stanje provedbe prve generacije predpristupnih programa pomoći (CARDS, Phare, ISPA, SAPARD) u Republici Hrvatskoj

Ministarstvo financija Republike Hrvatske sastavilo je izvješće za prvu polovicu 2010. g. o korištenju programa pomoći i predpristupnih programa Europske unije. U izvješću se nalazi i tablica 6. u kojoj se jasno prikazuje iznos sredstava dodijeljen Republici Hrvatskoj i postotak korištenja istih.

Podatci koji su navedeni u tablici 6. pokazuju izuzetan postotak ugovorenih i naplaćenih sredstava koji u polovici programa prelazi čak 90%. Tako su, primjerice, programi pomoći CARDS 2003. i CARDS 2004. ugovoreni u iznosu od 97,68%, odnosno 94,61%, a naplaćeni u iznosu 95,06%, odnosno 93,97%. Predpristupni programi PHARE 2005. i PHARE 2006. ugovoreni su u postotku većem od 85%, a naplaćeni u iznosu od 93,35%, odnosno 68,74%. Najmanji postotak ugovorenih sredstava je u programu SAPARD i iznosi 61,70%

Tablica 6.
Financijski pregled pretpripristupnih programa CARDS, PHARE, ISPA, SAPARD
na dan 30.6.2010., u mil. €

	CARDS 2003	CARDS 2004	PHARE 2005	PHARE 2006	ISPA	SAPARD
DODIJELJENA SREDSTVA	29	46.	73	64	59	25
UGOVORENA SREDSTVA	28	44	63	54	558	15
UGOVORENO/ DODIJELJENO	97,68%	94,61%	87,38%	85,22%	94,91%	61,70%
PRIMLJENA SREDSTVAOD EK	28	43	63	45	27	13
PLAĆENO KRAJNJIM KORISNICIMA	27	41	57	37	20	11
PLAĆENO/ UGOVORENO	95,06%	93,97%	90,35%	68,74%	41,47%	75,43%

Izvor: *Ministarstvo financija (2010.) Izvješće o korištenju pretpripristupnih programa pomoći Europske unije za razdoblje od 1. siječnja do 30. lipnja 2010. [online]. Dostupno na: http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Sabor_I_polovica_2010.pdf [31. siječanj 2011.]*

Iskustvo u korištenju prve generacije predpristupnih programa pomoći i predpristupnih fondova dostupnih Republici Hrvatskoj bilo je dobra podloga za pripremu nadolazećeg proračunskog razdoblja od 2007. do 2013.g. kad se otvara novi oblik pomoći u okviru Instrumenta za predpristupnu pomoć (programa IPA).

3.3. Instrument prepristupne pomoći

Instrument prepristupne pomoći - IPA (eng. *Instrument for Pre-Accession assistance*) novi je program pomoći za razdoblje od 2007. do 2013. g. koji zamjenjuje dosadašnje programe CARDS, Phare, ISPA i SAPARD.

Osnovni su ciljevi programa IPA pomoć državama kandidatkinjama i državama potencijalnim kandidatkinjama u njihovom usklađivanju i provedbi pravne stečevine EU te priprema za korištenje struktturnih fondova. Republika Hrvatska korisnica je IPA programa i to od 2007. godine do trenutka stupanja u članstvo EU. Za sveukupnu koordinaciju programa IPA u Hrvatskoj zadužen je Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije, a za sveukupno financijsko upravljanje Ministarstvo financija.

3.3.1. Komponente IPA programa

Program IPA sastoji se od sljedećih pet komponenti: 1) IPA I - jačanje kapaciteta i izgradnja institucija; 2) IPA II - prekogranična suradnja ; 3) IPA III - regionalni razvoj; 4) IPA IV - razvoj ljudskih potencijala; i 5) IPA V - ruralni razvoj.

Prva komponenta uključuje prilagodbu i jačanje demokratskih institucija, javne administracije i organizacije koje su odgovorne za primjenu i provedbu zakonodavstva EU. Ova komponenta nastavak je aktivnosti koje su se provodile u okviru programa Phare, osim njegova gospodarskog dijela i dijela koji se odnosi na socijalnu koheziju.

Druga komponenta pruža potporu programima koji se odnose na prekograničnu suradnju graničnih regija Hrvatske i susjednih zemalja članica EU te zemalja potencijalnih kandidata. U okviru programa IPA 2007. – 2013. Hrvatska sudjeluje u sljedećih šest programa prekogranične suradnje:

- Prekogranični program Mađarska – Hrvatska
- Prekogranični program Slovenija – Hrvatska
- Jadranska prekogranična suradnja
- Prekogranični program Hrvatska - Bosna i Hercegovina
- Prekogranični program Hrvatska - Crna Gora
- Prekogranični program Hrvatska – Srbija

Treća komponenta priprema Hrvatsku za korištenje Europskog fonda za regionalni razvoj, jednog od struktturnih fondova koji će Hrvatskoj biti dostupni nakon ulaska u punopravno članstvo Europske unije. Komponenta „Regionalni razvoj“ bit će provedena putem operativnih programa koji su praktični instrument za izvođenje svih komponenti na operativnoj razini. Program IPA "Regionalni

razvoj" obuhvaća tri operativna programa: OP "Regionalna konkurentnost", OP "Promet" i OP «Zaštita okoliša».

Četvrta komponenta uključuje mјere koje će unaprijediti sustave i administrativni kapacitet na području zapošljavanja, obrazovanja i socijalne inkluzije skupina i pojedinaca u nepovoljnu položaju te umreženje s partnerima iz nevladinog sektora.

I napisljetu, peta komponenta pruža potporu Hrvatskoj u razvijanju politike ruralnog razvoja i pripremi za provedbu i upravljanje zajedničkom poljoprivrednom politikom EU. Glavni je naglasak komponente IPA „Ruralni razvoj“ na proizvodnji hrane i ruralnom razvoju. Komponenta se oslanja na program SAPARD i slična je postpristupnom Europskom poljoprivrednom fondu za ruralni razvoj.

3.3.2. Financijski okvir

U okviru programa IPA u tijeku je ugovaranje i provedba ugovora za svih pet komponenti. U tablici 7. dan je prikaz dodijeljenih sredstava od 2007. do 2010.godine. Usapoređujući podatke iz tablice 7. s podatcima iz tablice 6. u kojoj je dan prikaz postotka iskorištenosti svih predpristupnih programa koji su bili na raspolaganju RH do 2007.g, od kad postaje aktualan program IPA, jasno je da su postotci iskorištenosti IPA programa znatno manji.

Tablica 7.
Financijski pregled pretpristupnog programa IPA, komponente I – V na dan 30. 6. 2010.g., u mil. €

	IPA I 2007.	IPA I 2008.	IPA II 2007.-2008.	IPA III 2007.-2009.	IPA IV 2007.-2009.	IPA V 2007.-2010.
DODIJELJENA SREDSTVA	44	41	5	142	38	102
UGOVORENA SREDSTVA	30	6	1	6	12	3.
UGOVORENO/ DODIJELJENO	67,59%	16,62%	19,91%	4,54%	33,19%	4,00%
PRIMLJENA SREDSTVA OD EK	16	8	0,8	42	14	11
PLAĆENO KRAJNIM KORISNICIMA	11	5	0,6	1	2	0,00
PLAĆENO/ UGOVORENO	48,18%	80,85%	60,73%	16,92%	22,34%	0,00%

Izvor: Ministarstvo financija (2010.) Izvješće o korištenju pretpristupnih programa pomoći Europske unije za razdoblje od 1. siječnja do 30. lipnja 2010. [online]. Dostupno na: http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Sabor_I_polovica_2010.pdf [31. siječanj 2011.]

Za planiranje proračuna Republike Hrvatske važno je naglasiti da se sredstva predviđena proračunom EU u pojedinoj godini ne iskorištavaju u istoj godini, nego implementacija traje tri do pet godina, ovisno o programu. U skladu s tim potrebno je raspoređiti alocirana sredstva iz jedne godine proračuna EU u nekoliko godina proračuna Hrvatske, a prema predviđenoj dinamici trošenja sredstava po godinama.

Od ugovorenih sredstava najveći postotak ima program IPA I iz 2007. i to 67,59%, dok su preostala četiri programa s postotkom ugovorenosti ispod 35%. Najniža iskorištenost je kod programa IPA V 2007.-2010. sa samo 4,0% ugovorenih sredstava od ukupno dodijeljenih, odnosno namijenjenih za taj program. Znači, u razdoblju od 2007.do 2010.godine Hrvatskoj je dodijeljeno 374,57 milijuna eura kroz pet komponenti programa IPA. Od toga je Republika Hrvatska ugovorila sredstva u iznosu od 60,6 milijuna eura, što je 16,17% ukupno dodijeljenih sredstava.

Podatci Ministarstva financija i delegacije EU u Hrvatskoj govore da je za četiri prepristupna programa (CARDS, PHARE, ISPA, SAPARD) na raspolaganju bilo 297 milijuna eura. Za projekte su ugovorena 262,4 milijuna eura, što znači da je iskorišteno 86,91 % sredstava koja su bila na raspolaganju. Kad tome pribrojimo malu iskorištenost posljednjeg programa pomoći prije ulaska u EU, IPA, koji je zamijenio sve prijašnje fondove i vrijedi do 2011., ukupna iskorištenost je upola manja, točnije 48,13 %.

Jedan od razloga slabe iskorištenosti je i činjenica da je Središnja agencija za financiranje i ugovaranje (SAFU), nadležna za upravljanje novcem, natječajne procedure, ugovaranje, plaćanje, računovodstvo te izvještavanje o financiranju cjelokupne nabave u decentraliziranom sustavu provedbe programa iz fondova EU u Hrvatskoj, osnovana tek 2007. godine. Takav zastoj u izgradnji infrastrukture pridonio je usporavanju. Rezultat je da je danas istodobno raspisano mnogo natječaja na koje se jednostavno ne stigne prijaviti. (*online* izvor: Lider : EU fondovi, 2010.)

S obzirom na krizna vremena brojni se poduzetnici raspituju o fondovima EU da bi osigurali novac za lakše preživljavanje. Fondovi, međutim, nisu namijenjeni rješavanju problema takve vrste. Da bi povećali iskorištavanje rezerviranih sredstava iz programa trebali bi pokušati naučiti nešto iz tuđih primjera. Ni u tome Hrvatska ne prolazi najbolje. Nedostaje nam kultura suradnje. Situacija bi se mogla popraviti kad bi se iskoristila iskustva zemalja susjeda jer suradnja nije samo dobrodošla, ona je nužnost prema europskim pravilima.

4. ZAKLJUČAK

U posljednje se vrijeme sve više govorи o predpristupnim fondovima kao rješenju problema za finansijske teškoće države, regija, gradova, općina, tvrtki pa i osoba. Predpristupni fondovi su u stvarnosti visoko organizirani sustavi programa s jasnim načinima upravljanja, detaljno raspisanim pravilima procedura i razvijenim sustavima kontrole. Nastali su u devedesetim godinama prošlog stoljeća početkom procesa širenja EU na bivše socijalističke zemlje kao priprema budućih zemalja članica za integraciju u EU. Tijekom 90-ih godina nastali su CARDS, Phare, ISPA, SAPARD, a 2006.godine ustanovljen je jedan jedinstveni fond namijenjen isključivo zemljama kandidatkinjama i potencijalnim kandidatkinjama. Punog naziva Instrument za predpristupnu pomoć (IPA) trenutno je u cijelosti namijenjen Hrvatskoj, Turskoj i Makedoniji te djelomično potencijalnim kandidatima Bosni i Hercegovini, Srbiji, Crnoj Gori, Albaniji i Kosovu.

Što se tiče ukupne iskorištenosti predpristupnih fondova dostupnih Hrvatskoj prije IPA, a pritom se misli na CARDS, PHARE, ISPA i SAPARD, postotak iskorištenosti je zadovoljavajuće visok i u prosjeku iznosi 86,91%. Uspoređujući te rezultate s prosječnim postotkom iskorištenosti sredstava iz tih predpristupnih fondova na analizi novih članica EU koji iznosi u prosjeku 50% Hrvatska pokazuje dobre rezultate.

No, kad se analizi iskorištenosti pribroji dosadašnja iskorištenost IPA programa brojke pokazuju potpuno drugačiju sliku, točnije, ukupna iskorištenost pada ispod 50%. Kao jedan od razloga za to spominje se nedostatak ažurnosti i zastoj u raspisivanju natječaja. Isto tako, Središnja agencija za financiranje i ugovaranje (SAFU), nadležna za upravljanje novcem, natječajne procedure, ugovaranje, plaćanje, računovodstvo te izyještavanje o financiranju cjelokupne nabave, osnovana je tek 2007. godine, što je svakako pridonijelo zastolu u provedbi programa.

U Hrvatskoj nedostaje znanja i informacija o realiziranim projektima, o budućim natječajima i mogućnostima trošenja novca iz EU fondova, iako se približava razdoblje (2012.-2013.) kada se pretpostavlja da će kao članica na raspolaganju imati nekoliko milijardi eura iz tih izvora. Naime, Hrvatskoj se ulaskom u EU otvaraju tri nova fonda koji su instrumenti kohezijske politike EU: Kohezijski fond (za okoliš, prometnu infrastrukturu), Europski fond za regionalni razvoj (koncentriran na smanjenje ekonomski neravnoteže između regija i socijalnih grupa u EU) te Europski socijalni fond (za zapošljavanje). Ubuduće, sve više novca EU bit će namijenjeno konkretnom gospodarstvu, poduzetnicima, gradovima i općinama.

Europska unija pruža brojne mogućnosti, brojne primjere rješavanja regionalnih problema, ali se i sama istovremeno nalazi pred velikim izazovima buduće regionalne politike. Nove članice moći će iskoristiti prednosti ekonomskog integriranja s jedinstvenim tržistem EU, koje podrazumijeva i slobodno kretanje robe, kapitala i u roku sedam godina i rada. Ovo će otvoriti

mnoge prilike novim članicama (za trgovinu, ulaganja i zaposlenost), ali donijet će im i značajne izazove u obliku pojačanog konkurentskog pritiska i strože regulacije. Hrvatskoj stoga preostaje jedino traženje svog mesta među brojnim europskim regijama. Pri tome se ne smije čekati da EU riješi interne probleme zemlje, već valja biti svjestan da interes Hrvatske ne može nitko zastupati bolje od nas samih. Učenje na iskustvima i greškama drugih postaje nužno za opstanak u budućnosti.

LITERATURA

Ardy, B., *The development of the EU Budget and EMU*. U: Baimbridge, M. and Whyman, P., *Fiscal Federalism and European Economic Integration*, London, Routledge, 2004.

Barić-Punda, V., *Hrvatska i EU: izazovi integracije*, Split, Ekonomski fakultet, 2005.

Belić, M., *EU fondovi: Vodič kroz europske fondove 2008.-2013.*, Zagreb, Novum d.o.o., 2008.

Đulabić, V., Moderna regionalna politika u Hrvatskoj: stanje i šanse, u: Pusić, E. (ur.) *Hrvatska država i uprava – stanje i perspektive*, Zagreb, HAZU, Znanstveno vijeće za državnu upravu, pravosuđe i vladavinu prava, 2008.

European Commission (2003a) *Sapard Annual Report- Year 2002* [online]. Dostupno na: http://ec.europa.eu/agriculture/publi/reports/sapard_2002/full_en.pdf [23. veljače 2011.]

European Commission (2003b) *2002 Report on PHARE and the preaccession instruments for Cyprus, Malta and Turkey* [online]. Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0497:FIN:EN:PDF> [23. veljače 2011.]

European Commission (2004.) *The mini ISPA Report 2000-2003*, DG Regional Policy [online]. Dostupno na: http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/ispa/pdf/mini00_03.pdf [23. veljače 2011.]

European Commission (2010a) *Eurostat: BDP per capita 2007.g* [online]. Dostupno na : <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show>. [16. studeni 2010.]

European Commission (2010b) *Eurostat: Total population* [online]. Dostupno na : <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table> [15. studeni 2010.]

European Commission (2010c) *Eurostat: Unemployment statistics* [online]. Dostupno na: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics[23. veljače 2011.]

European Commission (2010d) *Financial Programming and Budget : Funds by member state*[online]. Dostupno na: http://ec.europa.eu/budget/media/interactive/funds_by_member_state/index_en.htm [23. studeni 2010.]

European Commission (2011a) *Eurostat: Employment rate* [online]. Dostupno na:<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tsiem010&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1> [23. veljače 2011.]

European Commission (2011b) *Eurostat: GDP per capita in Purchasing Power Standards (PPS) (EU-27 = 100)* [online]. Dostupno na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010> [23. veljače 2011.]

European Commission (2011c) *Eurostat: Growth rate of GDP volume - percentage change on previous year*[online]. Dostupno na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020> [23. veljače 2011.]

Grgić, M. i Bilas, V. , *Međunarodna ekonomija*, Zagreb, Lares plus d.o.o., 2008.

Instruments for Cyprus, Malta and Turkey [online]. Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0497:FIN:EN:PDF> [23. veljače 2011.]

Hansen, J.D. i Nielsen, J.U., *An Economic Analysis of the EU*, 2. izdanje, London, McGraw-Hill International, 1997.

Jovančević, R., *Ekonomski učinci globalizacije i Europska unija*, Zagreb, Mekron promet d.o.o., 2005.

Kardum, K. (2010.) *Lider : Eu fondovi* [online]. Dostupno na: <http://www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=102403> [1. veljače 2011.]

Kersan-Škabić, I. (2005.) *Koliko je Hrvatska spremna iskoristiti sredstva regionalne politike Europske unije? Primjer Istre* [online]. Dostupno na: <http://www.ijf.hr/Eu3/kersan-skabic.pdf> [3. veljače 2011.]

Mattli, W., *The logic of regional integration. Europe and beyond*. Edinburgh: The Cambridge university press., 1999.

Ministarstvo financija (2010.) *Izvješće o korištenju pretprištupnih programa pomoći Europske unije za razdoblje od 1. siječnja do 30. lipnja 2010.* [online]. Dostupno na: http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Sabor_I_polovica_2010.pdf [31. siječnja 2011.]

Ministarstvo regionalnog razvoja, šumarstva i vodnog gospodarstva (2010.) *Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske* [online]. Dostupno na http://www.mrrsvg.hr/UserDocsImages/STRATEGIJA_REGIONALNOG_RAZVOJA.pdf [10.prosinac 2010.]

Narodne novine(2009.) *Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o ustrojstvu i djelokrugu središnjih tijela državne uprave* [online]. Zagreb: Narodne novine d.d., broj 07/2009. Dostupno na : http://hidra.srce.hr/arhiva/263/44262/narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_07_77_1859.html [10.prosinac 2010.]

Šimović, H. i Šimović, J., *Fiskalni sustav i fiskalna politika Europske unije*, Zagreb, Pravni fakultet sveučilišta u Zagrebu, 2006.

Vlatka Bilas, Ph. D.

Assistant Professor

Faculty of Economics and Business-Zagreb

E-mail: vbilas@efzg.hr

Sanja Franc, univ. spec.oec.

Research Assistant

Faculty of Economics and Business-Zagreb

E-mail: sfranc@efzg.hr

Aleksandra Cota

Student

Faculty of Economics and Business-Zagreb

Trg J.F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb

aleksandra.cota@yahoo.com

EUROPEAN UNION PRE-ACCESSION FUNDS AND THE REPUBLIC OF CROATIA

Abstract

Pre-accession funds are one of the most important regional policy instruments available to the candidate countries. They have been available to the Republic of Croatia since 2001 through the CARDS assistance programme, and through PHARE, ISPA and SAPARD, and since 2007 through IPA, a unique instrument of pre-accession assistance. Our aim is to explain each of the pre-accession funds, their role and importance, and to see to which extent Croatia has used them. Experience in using the pre-accession funds is a good foundation and an opportunity for the Republic of Croatia to get prepared for other regional policy instruments that will be available when Croatia becomes a full member. The experience of new member states is used for comparison with the current position of the Republic of Croatia.

Key words: regional policy, pre-accession funds, structural funds, the Republic of Croatia, EU member states

JEL classification: F15, F36

UPUTE SURADNICIMA

„Ekonomksa misao i praksa“ je časopis za ekonomsku teoriju i praksu koju izdaje Sveučilište u Dubrovniku. Članci koji se u časopisu objavljaju kategorizirani su i podliježu anonimnom recezentskom postupku, a odluku o kategorizaciji donosi Uredništvo na osnovu pribavljenih recenzija.

Radovi i prilozi primaju se i objavljaju na hrvatskom i engleskom jeziku.

Pozivamo zainteresirane autore koji žele objavljivati svoje rade u ovom časopisu da ih pošalju na adresu uredništva shodno slijedećim uputama.

Rad se obvezno dostavlja uredništvu na e-mail: ekon.misao@unidu.hr, napisano u programu Word for Windows. Treba koristiti tip slova Times (Dutch) i veličinu slova 10 točaka (points). Format stranice je A4, a margine su: top – 5,7 cm, bottom – 6 cm, left – 4,5 cm i right – 4 cm.

Uredništvo prima rade koji su opremljeni na slijedeći način:

- Na prvoj stranici rada obvezno je navesti naslov rada, ime i prezime autora, akademske titule, naziv ustanove u kojoj je autor zaposlen, te radno mjesto.

- Slike, tabele i grafikoni koji su sastavni dio rada moraju biti jasno urađeni, te imati naslov, izvor i broj. Ukoliko se dostavljaju na posebnim listovima papira u radu treba označiti mesta gdje dolaze.

- Popis literature treba dati na kraju rada, a u njega ulaze djela na koja se autor poziva u radu s tim da je složen po abecednom redu prezimena autora navedenih djela, a podaci o djelu moraju sadržavati i izdavača, mjesto i godinu izdavanja.

Svaki rad mora imati sažetak i ključne pojmove. U sažetku treba dati suštinu rada (informaciju metodološkog karaktera) i objasniti rezultat rada. Sažetak mora imati najviše 150 riječi, odnosno najviše 15 redaka. Sažetak dolazi iza naslova, a mora biti jasan i pisan u trećem licu na hrvatskom i engleskom jeziku.

Autor dobiva besplatan primjerak časopisa u kojem je njegov rad objavljen.

Uredništvo

INSTRUCTIONS TO CONTRIBUTORS

„Economic Thought and Practice“ is a periodical of theoretical and practical economics published by the University of Dubrovnik. The articles published in the periodical are categorized by the Editorial Staff and submissions are chosen based on anonymous review procedures.

Papers are received and published in Croatian and English.

We kindly invite the authors interested in publishing their work in this periodical to forward their material to the Editorial Staff according to the following instructions.

The paper, written in Word for Windows, is to be sent to the Editorial Staff e-mail: ekon.misao@unidu.hr. It has to be written using Times New Roman (Dutch) font, 10 pt., A4-page, with the margins: top – 5,7 cm, bottom – 6 cm, left – 4,5 cm i right – 4 cm.

The Editorial Staff receives papers presented in the following manner:

- The first page must contain the title of the article, name and surname of the author, academic title, name of the employing institution and place of work.

- Pictures, tables and graphs in the article must be clearly presented, having titles, source and number. If they are forwarded on separate sheets, their place in the work must be duly noted.

- Bibliography is to be given at the end of the article, and it includes references listed in alphabetical order by the author's surname with information about the publisher, place and year of publication.

- Each article must have a summary and key words. The summary provides an overview (methodological information) and a result of the article. It must be brief (up to 150 words or 15 rows), clear and written in the third form, in Croatian and English.

The author receives a complementary copy of the periodical in which his article is published.

Editorial Staff

*Grafička i tehnička obrada:
Služba za marketing i izdavaštvo
Sveučilište u Dubrovniku*

*Tisak:
Tiskara Zelina*

Naklada: 200 kom

Lektura: Antonija Korać

*Klasifikacija članaka:
Sofija BOGOJE
Maris SJEKAVICA*

*Cijena ovog broja 50 kn / za inozemstvo 15 eura
Godišnja pretplata 100 kn / za inozemstvo 30 eura*

Žiro račun: 2340009-1110135015

Radovi za sljedeći broj primaju se do 30. rujna 2011. godine